

Jakob Wieser

**Modellentwicklung für eine Personalbeurteilung in der
Katholischen Jungschar Innsbruck**

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prüferin: Frau Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Holger Meister

Inzing, 1. 12. 2011

Bibliographische Beschreibung

Jakob Wieser:

Modellentwicklung für eine Personalbeurteilung in der Katholischen Jungschar Innsbruck.
– 2011. – 7 S. (Verz.), 61 S. (Inh.), 21 S. (Anh.)

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2011

Referat

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es für die Katholische Jungschar Innsbruck Modelle einer Personalbeurteilung zu entwickeln und eine Empfehlung abzugeben. Dazu werden theoretische Aspekte beleuchtet, die im Abgleich mit den Ergebnissen von Interviews mit Mitgliedern des Vereinsvorstandes und Angestellten in zwei Vorschläge für eine Implementierung münden. Zum einen wird ein zielorientiertes Verfahren und zum anderen ein gemischtes Verfahren (freie Eindruckschilderung kombiniert mit Einstufungs- u. Kennzeichnungsverfahren) vorgeschlagen. Die besondere Herausforderung liegt in der Beachtung der Vereinsstruktur, in der der Vorstand aus 14 Personen besteht.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Inzing, 1. Dezember 2011

.....
Jakob Wieser

Bedanken möchte ich mich bei ...

... Ihnen, Frau Meister für Ihre Geduld mir und meinen vielen großen und kleinen Fragen gegenüber. Durch Ihre Begleitung konnte diese Bachelorarbeit Schritt für Schritt vorangetrieben und fokussiert werden und auch wenn sie mir oft Kopfzerbrechen bereitete, so kann ich am Ende sagen, dass es mir Spaß bereitete mich im wissenschaftlichen Arbeiten zu probieren.

... allen Kolleginnen und Kollegen des Jungscharbüros und Mitgliedern der Diözesanleitung, die ihr euch Zeit genommen habt, mit mir ein Interview zu führen. Das noch nicht genug bot mir jedes Gespräch aufs Neue Gelegenheit über mich, über diese Bachelorarbeit sowie über die Katholische Jungschar Innsbruck insgesamt zu reflektieren und daraus zu lernen.

... Herrn Meister, da Sie für die Benotung dieser Bachelorarbeit als Zweitprüfer fungieren.

... Julia und Matthias für euer technisches Gerät zur Aufzeichnung und Transkription der Interviews.

... Steffi für das Finden und Ausbessern zahlreicher grammatikalischer und sonstiger Fehler in der Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungen und Akronyme.....	VII
1 Einleitung: „Ich brauche eine Struktur ...“.....	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Ziele und Abgrenzung der Arbeit	9
1.3 Methodisches Vorgehen	10
2 Theoretische Grundlagen.....	12
2.1 Grundlegendes zum Beurteilungsprozess	12
2.2 Personalbeurteilung	13
2.2.1 Definition des Begriffs.....	13
2.2.2 Das tiefere Verständnis der Definition bzw. Implikationen	14
2.2.3 Kritische Stimmen zur Personalbeurteilung	15
2.3 Prozessschritte der Personalbeurteilung näher betrachtet.....	17
2.3.1 Zweckfestlegung: Die Ziele und manifeste Folgen	18
2.3.2 Wahl der Beurteilungsobjekte: Inhalte und Ebene	20
2.3.3 Welche Personen sind involviert?.....	21
2.3.4 Beurteilungsverfahren.....	23
2.3.5 Operationalisierung der Objekte: Kriterien und Maße	26
2.3.6 Bewertung 1: Die Beobachtung als Grundlage der Urteilsbildung	29
2.3.7 Bewertung 2: Urteilsbildung und Beurteilungsgespräch	29
2.3.8 Häufigkeit und Zeitpunkt.....	31
2.3.9 Außerhalb des Prozesses: Training der Beurteilerinnen.....	31
3 Die Katholische Jungschar Innsbruck.....	33
3.1 Wohin will die Jungschar?.....	34
3.2 Bedingungen für die Personalbeurteilung.....	35
4 Modellentwicklung für eine Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck..	36
4.1 Gemeinsamkeiten beider Modelle	36
4.1.1 Ziele, Zwecke und Grundhaltungen.....	36
4.1.2 Beurteilungsobjekte: Inhalt und Ebene.....	37
4.1.3 Fokuspersonen	37
4.2 Modell 1: Zielvereinbarungen	38
4.2.1 Ablauf, Beurteilungsquellen, Bewertung 1 & 2, Zeitpunkte	38

4.2.2	Inhalte der Ziele, Operationalisierung und Anforderungen.....	41
4.2.3	Der Beurteilungsbogen	42
4.2.4	Ein Beispiel-Ziel zur Illustration	44
4.3	Modell 2: Eine multi-perspektivische, gemischte Beurteilung.....	46
4.3.1	Die Beurteilerinnen.....	47
4.3.2	Verfahren, Operationalisierung und Beurteilungsbogen	47
4.3.3	Bewertung 1 & 2, Zeitpunkte und Häufigkeit	52
4.4	Die Implementierung eines Modells.....	54
4.5	Exkurs: Welche Modelle wären noch denkbar?	55
5	Kritische Würdigung der Modelle und Empfehlung	57
6	Resümee: „Wenn du mit einem Finger...“	62
6.1	Gang der Arbeit und zentrale Erkenntnisse	62
6.2	Grenzen der Arbeit und Kritikpunkte	66
6.3	Ausblick für weitere Beschäftigungen.....	67
Anhang.....		69
Literaturverzeichnis		90

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeines Schema des (Personal-)Beurteilungsprozesses	13
Abbildung 2: vereinfachtes Organigramm Kath. Jungschar Innsbruck.....	33
Abbildung 3: Vorschlag für einen ZV-Bogen	44
Abbildung 4: Vorschlag für einen gemischten Beurteilungsbogen	52
Tabelle 1: vorgeschlagene Aufteilung der Angestellten auf zwei ZV-Termine	39

Abkürzungen und Akronyme

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DKA	Dreikönigsaktion
DL	Diözesanleitung (entspricht Vereinsvorstand)
etc.	et cetera
GFin	Geschäftsführerin
ggf.	gegebenenfalls
Ind.	Indikator
IP	Interviewpartnerin/Interviewprotokoll
i.S.v.	im Sinne von
Kap.	Kapitel
KJS (Ibk)	Katholische Jungschar (Innsbruck)
oä.	oder ähnliches
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
PB	Personalbeurteilung
PBS	Personalbeurteilungssystem
s.a./s.o./s.u.	siehe auch/oben/unten
Std.	Stunden
tlw.	teilweise
ua./u.a.	und auch/unter anderem
usw.	und so weiter
uvm.	und viele/vieles/... mehr
va.	vor allem
WIR	Name des Werkbriefs (Mitgliederzeitung)
zB	zum Beispiel
ZV	Zielvereinbarung

1 Einleitung: „Ich brauche eine Struktur ...“

„... damit ich A. sagen kann, dass das nicht gepasst hat.“ Eine einfach klingende Forderung in einem Vereinsvorstand nach einer systematisierten Personalführung im Allgemeinen und einem Personalbeurteilungssystem im Speziellen. A. ist eine Angestellte¹ des Vereins, das Vergehen der Person ist nicht weiter von Interesse. Die gestellte Forderung hingegen viel eher, denn sie ist Ausgangspunkt für interessante Fragestellungen.

Wenn das Fehlen einer Beurteilungs- oder Feedback-Struktur beklagt wird, muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Gegenfrage gestellt werden: „Wie wird vom Vereinsvorstand aus Personalführung betrieben, wenn es keine Rückmeldekanäle gibt?“ Kommunikation gilt als eines der wichtigsten Werkzeuge („Mittel“) in der Führung.² Demnach kann Führung nicht ohne Kommunikation stattfinden. Egal wie nun die derzeitige Personalbeurteilung und darin enthaltene Kommunikation beim fraglichen Verein genau ausgestaltet ist – trotz des beklagten Fehlens der Struktur muss es Kommunikation geben, denn Nicht-Kommunikation ist unmöglich³ – soll der Einleitungssatz Auftrag zu einer näheren Beschäftigung mit Personalbeurteilung sein.

Dabei zeigen aktuelle Berichterstattungen über einen österreichischen Konzern,⁴ dass der Umgang mit einer Personalbeurteilung viel Aufsehen erregen kann und sich deshalb eine intensive Befassung mit den Inhalten und Ausgestaltungsmöglichkeiten lohnt.

1.1 Problemstellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Verein Katholische Jungschar Innsbruck. Obwohl dieser nicht im Geringsten mit einem Konzern, was die Anzahl potenziell involvierter Personen betrifft, vergleichbar ist, sind auch hier Herausforderungen zu sehen. Eine davon ist das Vorstandsgremium, welches aus 14 Personen besteht. Besteht der Anspruch, dass alle diese 14 Personen an der Führung, im speziellen der Beurteilung, der Mitarbeiterinnen partizipieren, müssen die gängigen Ansätze der Personalwirtschaft für diese Gegebenheiten hinterfragt und speziell angepasst werden. Gleichzeitig müssen Wünsche und Befürchtungen der Arbeitnehmerinnen berücksichtigt werden. Das oben genannte Beispiel verdeutlicht die Notwendigkeit. Es ist also zu klären, ob eine Einbeziehung aller Vor-

¹ In der vorliegenden Arbeit sind alle Personenbezeichnungen geschlechtsneutral verwendet. Gemeint ist also jeweils die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter usw. Die Verwendung der weiblichen Schreibweise orientiert sich an den Gegebenheiten der Katholischen Jungschar Innsbruck (vgl. ua. Katholische Jungschar Innsbruck (Hg.) 2011, S. 2).

² vgl. Olfert 2006, S. 236.

³ vgl. Heinrich, Schmidt 2002, S. 229.

⁴ vgl. bspw. DiePresse.com 2011.

standsmitglieder sinnvoll ist und wie diese aussehen könnte. Aus dieser Situation heraus sollen Vorschläge für Modelle eines Personalbeurteilungssystems erarbeitet werden.

1.2 Ziele und Abgrenzung der Arbeit

Das Ergebnis dieser Arbeit soll eine Empfehlung an den Vereinsvorstand sein, wie eine Personalbeurteilung für die konkreten Gegebenheiten aussehen kann. Der Fokus wird dabei auf alle, dem Vorstand direkt unterstellten Angestellten als zu beurteilende Personen gelegt. Da wie oben geschildert das Fehlen von Strukturen beklagt wird, sollte die erstmalige Implementierung eines Beurteilungssystems nicht zu viele verschiedene Aspekte, in diesem Sinn zu beurteilende Personen, aufgreifen. Für den Verein wäre natürlich auch eine Einbeziehung von ehrenamtlichen Personen denkbar. Vor allem aus praktischen Gründen – diese Arbeit will praktikable Lösungen vorschlagen – wird dieser Bereich nicht inkludiert.

Diese Arbeit will „produktive Unruhe stiften“⁵ und durch die Aufbereitung verschiedener Modelle einen Anstoß zur weiteren konkreten Beschäftigung innerhalb des Vereinsvorstandes geben. Sie versteht sich daher als wissenschaftlich aufbereitete Diskussionsgrundlage, die zu einer Entscheidung Für oder Wider führen soll. Dies begründet sich auf zwei Punkten. Erstens ist bei der Verfolgung von Zielen, die hinter einem Beurteilungssystem zweifellos stehen, Commitment zu diesen Zielen unumgänglich. Um das Commitment zu festigen, müssen weiterführende Diskussionen vom Vereinsvorstand als Gruppe selbst geführt werden. Zweitens sind vor der Implementierung eines Beurteilungssystems gegebenenfalls dazu nötige Anpassungen in der Organisationsstruktur und deren Folgen zu diskutieren. Das kann wiederum nur Aufgabe des Führungsgremiums sein.

Der zuletzt angesprochene Punkt legt die Bahn zu Abgrenzungsnotwendigkeiten: was leistet diese Arbeit nicht?

Der Fokus der Arbeit liegt alleine auf der Diskussion von Beurteilungssystemen und wie sie konkret ausgestaltet sein können. Wie schon angesprochen liegt der Fokus auf hauptamtlichen Personen als die zu Beurteilenden. Ein genaues Implementierungskonzept mit Kostenaufstellungen für Beratungsleistungen etc. wird nicht geliefert. Ein grober Ablauf einer Modelleinführung wird skizziert. Weiters werden die Organisationskultur und deren mögliche Änderung sowie mikropolitische Aspekte nur am Rande behandelt. In der derzeitigen Situation („Ich brauche eine Struktur“) erscheint die grundsätzliche Befassung mit Möglichkeiten sinnvoller. Kritische Aspekte zu beleuchten wäre folgerichtig der nächste

⁵ Neuberger 2000, S. 46.

Schritt im Anschluss an diese Bachelorarbeit. Um den Blick auf diese Aspekte nicht zu verschleiern, werden jedoch an passender Stelle Hinweise für die interessierte Leserin gegeben.

Um zu großen Erwartungen vorzubeugen: Diese Arbeit kann auf keinen Fall zwischenmenschliche Kommunikationsprobleme, die im Verein möglicherweise anzutreffen sind, lösen. Eine Beschäftigung mit der Thematik kann jedoch die Sensibilität dafür steigern.

1.3 Methodisches Vorgehen

Bei der Verfolgung des Forschungsinteresses gibt es drei wesentliche Determinanten: Literaturstudium, Interviews mit Vertreterinnen des Vereinsvorstandes und Angestellten und darauf aufbauend eigenständige Konzeptentwicklung.

Das Literaturstudium in Universitätsbibliotheken und Online-Portalen schuf die Grundlage für das Verständnis der wichtigsten Begriffe, über die in Kapitel 2 referiert wird. Wesentlich für den Aufbau der Arbeit ist dabei ein Prozessmodell, welches in Kapitel 2.1 umrissen wird. Darauf aufbauend werden verschiedene Definitionen von „Personalbeurteilung“ mit einander verglichen, sodass die Wahl der für diese Arbeit passenden Begriffsbestimmung nachvollziehbar ist. Nach der Formung der Definition (Kap. 2.2.1) werden die darin enthaltenen Elemente näher betrachtet (2.2.2). Damit auch die Grenzen und Schwierigkeiten der Personalbeurteilung nicht ausgeklammert werden, werden im Kapitel 2.2.3 beispielhafte Kritikpunkte aufgegriffen. Den Abschluss des Grundlagenkapitels bildet die nähere Betrachtung der Prozessschritte einer Personalbeurteilung (Kap. 2.3).

Bevor die Befunde des Kapitels 2 in die Praxis überführt werden können (Kapitel 4), soll eine Kurzbeschreibung der Katholischen Jungschar Innsbruck eine erklärende Klammer bieten. Dazu werden Zweck und Struktur des Untersuchungsobjektes in Kapitel 3 vorgestellt. Relevante Ergebnisse aus den geführten Interviews mit Mitgliedern des Vereinsvorstandes und Angestellten werden hier angeführt. Weiters boten die Interviewergebnisse gemeinsam mit dem Literaturstudium die Grundlage für die Entwicklung zweier PB-Modelle im Kapitel 4. Zuerst werden Gemeinsamkeiten dieser Modelle vorgestellt und anschließend die divergierenden Prozessschritte für ein zielorientiertes und ein gemischtes Verfahren ausgearbeitet. Die groben Implementierungsschritte (Kap. 4.4) sowie ein kurzer Exkurs über weitere denkbare Möglichkeiten schließen das Kapitel 4 ab.

Die Gespräche waren durch einen Gesprächsleitfaden teilweise strukturiert, um im Gespräch aufkommende interessante Aspekte auch einzufangen. Es wurden insgesamt 13 Personen interviewt. Diese setzen sich aus 11 von 14 Vorstandsmitgliedern und 5 von 6 diesem Gremium direkt unterstellten Angestellten zusammen, wobei 3 Angestellte selbst

Vorstandsmitglieder sind. Die fehlenden Personen auf eine Vollerhebung sind der Autor sowie Vereinsvorstandsmitglieder, die erst seit September mitarbeiten. Die Ergebnisse und Explikation sind im Anhang ersichtlich.⁶

Das Ziel der Arbeit wird im Kapitel 5 erreicht in dem die ausgearbeiteten Modelle einer kritischen Würdigung unterzogen werden, um abschließend eine Empfehlung abzugeben. Eine Zusammenfassung aller Ergebnisse findet sich im abschließenden Kapitel 6 gemeinsam mit kritischen Bemerkungen zur Arbeit sowie Anregungen für weitere Untersuchungen.

Als technische Hilfsmittel wurden Microsoft Word 2003, das Literaturverarbeitungsprogramm Citavi 3.1, ein Olympus Aufnahmegerät & Transkriptionspedal bei der Erstellung dieser Arbeit verwendet. Zitiert wird nach DIN 1505.⁷ Umgangssprachliche Ausdrücke werden kursiv dargestellt. Zur Abhebung persönlicher Eindrücke und Meinungen des Autors sind diese Stellen in der Ich-Form gehalten.

⁶ vgl. Lamnek 2005, S. 350 u. 362 ff. sowie Cropley 2011, S. 128 ff.

⁷ vgl. Deutsches Institut für Normierung e. V. 1984.

2 Theoretische Grundlagen

Aufgabe dieses Kapitels ist es, der Leserin das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis einiger zentraler Begriffe zu ermöglichen. Dazu werden Begriffe und Implikationen diskutiert.

2.1 Grundlegendes zum Beurteilungsprozess

Für ein klares Verständnis, was der Begriff Beurteilung als Teil von Personalbeurteilung meint, sollen kurz der Prozess der Beurteilung und die Zusammenhänge und Unterschiede zum Begriff Bewertung dargelegt werden.

Folgt man Becker in seinen Ausführungen, ist Bewertung einerseits die Erfassung eines Wertes und andererseits die „subjektive Zuweisung eines Wertes zu einem Objekt.“⁸ Damit eine Bewertung stattfinden kann, benötigt es ein Vergleichsobjekt. Dieser Vergleich der beiden Objekte – im vorliegenden Fall können zB die Fachkenntnisse zweier Pädagoginnen als Objekte gesehen werden – wirkt bei jeder Bewertung. Auch dann, wenn das Vergleichsobjekt oder die Vergleichsobjekte nicht explizit benannt sind.

Mit dieser Auffassung von Bewertung wird die Immanenz von individuell unterschiedlichen Bewertungsergebnissen deutlich. Sie sind damit auch immer als relativ anzusehen.⁹ Dies ist eine Problematik, die bei der Beschäftigung mit der vorliegenden Thematik immer wieder auftreten wird: ist etwas *objektiv* oder *subjektiv*?

Bewertung als Wertzuweisung ist Teil von Beurteilung, die als Informationsverarbeitungsprozess mit mehreren Schritten gesehen werden kann. Am Beginn stehen die Festlegung der Ziele und Zwecke (zB Beförderungsentscheidung) und die Auswahl der Beurteilungsobjekte (zB Potenzial einer Mitarbeiterin). Bei der Personalbeurteilung werden hier auch die involvierten Personen bestimmt. Es folgen die Auswahl des Verfahrens und die Operationalisierung der Beurteilungsobjekte (Eigenschaften, Verhalten etc. und in der weiteren Folge Indikatoren etc. dafür). Erst dann erfolgt die Bewertung in zwei Schritten. Zunächst in der Erfassung des Sachverhaltes durch Beobachtung und Dokumentation (Bewertung 1) und zum Schluss in der Analyse der Beobachtungen, Urteilsbildung, Kommunikation darüber und Ableitung von Konsequenzen (Bewertung 2). Durch die Bearbeitung der Konsequenzen schließt sich der Regelkreis, weil diese Konsequenzen sich auch auf die Anpas-

⁸ Becker 2009, S. 151.

⁹ vgl. ebenda, S. 150 f.

sung der zuvor ausgewählten Zwecke und Objekte und allen daraus abgeleiteten Punkten beziehen können.¹⁰

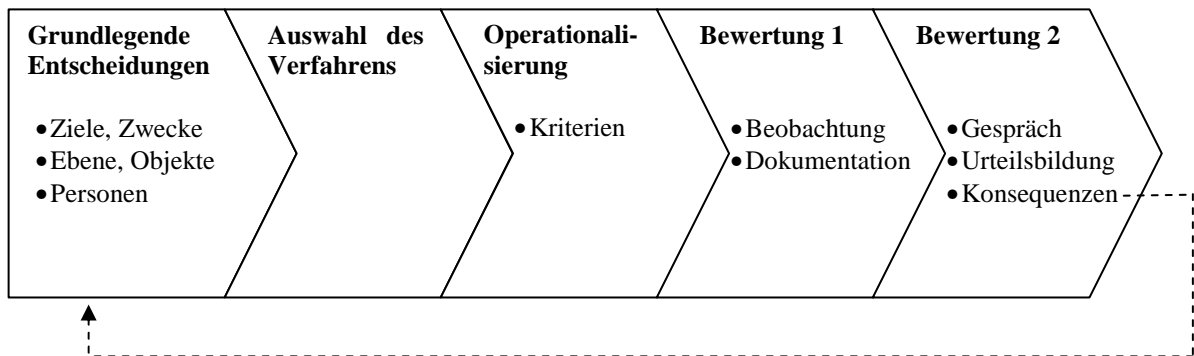


Abbildung 1: Allgemeines Schema des (Personal-)Beurteilungsprozesses¹¹

2.2 Personalbeurteilung

Mit den vorangegangenen Betrachtungen ist der charakteristische Ablauf der Personalbeurteilung grob beschrieben. Wie sich der Begriff selbst nun konkret von einer allgemeinen Beurteilung abgrenzt, zeigt dieses Kapitel.

2.2.1 Definition des Begriffs

Beinahe in jeder Literaturquelle zu diesem personalwirtschaftlichen Instrument ist explizit oder implizit ein anderes Verständnis zu finden. Aus einer Menge an sinnvollen Definitionen soll eine für diese Arbeit gültige geformt werden.

Der erste Ansatz nach Breisig versteht unter Personalbeurteilung die regelmäßige Beurteilung von Leistung, Verhalten „und/oder“ der Persönlichkeit der Beschäftigten im Rahmen eines „standardisierte[n] Verfahren[s]“ durch die nächst höhere Vorgesetzte.¹²

Dazu erweitert Lueger das Verständnis vor allem hinsichtlich der beurteilten Personen: Personalbeurteilung ist die „Bewertung eines Organisationsmitglieds“ nach „bestimmte[n] Kriterien“ und aufgrund von Informationen über das Leistungsverhalten durch eine in der täglichen Arbeit beobachtende Beurteilerin.¹³

In seiner Definition von Personalbeurteilung führt Bisani die Punkte „geplante, häufig formalisierte und standardisierte Bewertung von Organisationsmitgliedern“, zu einem Zweck, der sich aus der Tätigkeit der Organisation ergibt, anhand von Kriterien, durch

¹⁰ vgl. Becker 2009, S. 152 ff.

¹¹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2009, S. 153 sowie tlw. Curth, Lang 1991, S. 19.

¹² vgl. Breisig 2005, S. 41.

¹³ vgl. Lueger 2002, S. 450.

„bestimmte, ausdrücklich von der Organisation des Unternehmens beauftragte Personen (Beurteiler)“ an.¹⁴

Diese bereits sehr weitgefasste und gut verwendbare Definition soll um zwei Aspekte nach Domsch & Gerpott erweitert werden. Diese Autoren geben noch an, dass die gewählten Kriterien als wichtig für den Bestand der Organisation gelten müssen und die Basis der Beurteilung „soziale Wahrnehmungsprozesse im Arbeitsalltag“¹⁵ sind.

Personalbeurteilung bzw. ein betriebliches PB-System ist demnach ein standardisierter Prozess der Informationsverarbeitung und -bewertung über Organisationsmitglieder durch beauftragte Personen mittels erfolgskritischer Kriterien zu einem bestimmten Zweck auf Basis von alltäglichen, sozialen Wahrnehmungsprozessen.

Viele dieser Schlagworte bedürfen einer genaueren Untersuchung, um das *zwischen den Zeilen* dieser Definition liegende Verständnis deutlicher zu unterstreichen.

2.2.2 Das tiefere Verständnis der Definition bzw. Implikationen

In Abgrenzung zur Definition nach Breisig werden in der nun geformten Definition die Möglichkeiten des Systems in Bezug auf die Frage welche Personen wie involviert sind deutlich erweitert. Es können nicht nur die Mitarbeiterinnen bzw. die Beschäftigten beurteilt werden. Auch Spitzenführungskräfte sind bei dieser Definition als zu beurteilende Personen (= Fokuspersonen) denkbar. Gleichzeitig wird das Monopol von Führungskräften über die Abfassung von Urteilen aufgelöst. Beauftragte Personen können beispielsweise den Fokuspersonen hierarchisch Gleichgestellte oder Untergebene sein.

Die zu verfassenden Urteile werden explizit von der Unternehmensleitung erwünscht. Dafür sorgt das standardisierte Verfahren. In diesem Zusammenhang wird gleich noch auf das Thema Rückmeldung eingegangen. Auch wenn ein Feedback an die Fokusperson über das Urteil, in welcher Form auch immer, nicht explizit in der Definition ausgeführt wurde, muss dieser Schritt als notwendiger Teil des Verfahrens gesehen werden.¹⁶

Die Standardisierung und Formalisierung der Verfahren kann sich einerseits auf zeitliche Regelmäßigkeit oder die Form der Urteilsbildung und –formulierung beziehen (zB Gestaltung eines Beurteilungsbogens).

¹⁴ vgl. Bisani 1997, S. 365.

¹⁵ Domsch, Gerpott 2004, S. 1432 (Herv. i. Orig.).

¹⁶ vgl. bspw. Domsch, Gerpott 2004, S. 1437; Lueger 2002, S. 475; Muck, Schuler 2004, S. 255 ff. S.a. Kap. 2.1.

Trotz dieser Standardisierung kann nie von *objektiven* Urteilen gesprochen werden. Daraufhin weisen die sozialen Wahrnehmungsprozesse. Da Wahrnehmung sehr unterschiedlich ist,¹⁷ wird es nie eine einzig richtige Beurteilung geben und Wahrnehmung unterliegt vielen Verzerrungsfaktoren (auf diese wird aufgrund des Ziels der Arbeit nicht näher eingegangen aber auf zahlreiche interessante Stellen in der Literatur¹⁸ verwiesen). Für Domsch & Gerpott basieren Urteile nicht nur auf sozialer Wahrnehmung, sondern auch auf alltäglicher. Alltäglich darf hier nicht nur als tägliche Interaktion verstanden werden, weil dies nicht unbedingt das einzige Kriterium für eine *richtige* Beurteilung ist (vgl. oben: wer kann Beurteilerin sein). Alltäglich impliziert darüber hinaus, dass die Beobachtung von Verhalten, Ergebnissen, etc. neben der laufenden Arbeit der Beurteilerin passiert und sie keine ständige direkte Beobachtung (Anwesenheit bei jedem Arbeitsschritt) anwendet, wodurch Verhaltensänderungen bei der Fokusperson zu erwarten sind.¹⁹

Es bleiben damit noch der Zweck sowie die Kriterien der Beurteilung zu diskutieren. Einerseits zeigt sich, dass Personalbeurteilung niemals Selbstzweck sein kann, sondern der Ausgestaltung des Systems weitergehende Ziele zugrunde liegen. Gleichzeitig verschafft die Beurteilung die Möglichkeit personalwirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Als Gegenstand der PB – was wird beurteilt – werden ganz allgemein Kriterien genannt, die für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens Priorität besitzen.²⁰ Hier zeigt sich eine Schwäche der Definition, da der Begriff Kriterium vieldeutig verwendet wird. Einerseits beinhaltet er global die Beurteilungsobjekte, andererseits bezieht er sich auf die Operationalisierung dieser Objekte. Darüber wird im Kapitel 2.3 näher referiert. Zuvor werden, um die allgemeine Betrachtung von Personalbeurteilung abzuschließen, Grenzen und kritische Punkte aufgezeigt.

2.2.3 Kritische Stimmen zur Personalbeurteilung

Ziel dieser Arbeit ist es ein Personalbeurteilungssystem zu entwickeln. Da es zahlreiche Kritik unterschiedlichster Ebenen an solchen Systemen gibt, können diese trotz des Ziels oder gerade wegen dem daraus erwachsenden Praxisbezugs nicht übergangen werden. In der Folge werden beispielhaft Kritikpunkte aufgezeigt ohne diese zu kommentieren. In der Modellentwicklung werden diese Punkte soweit möglich wieder aufgegriffen.

¹⁷ vgl. Kressler 2001, S. 79 f.

¹⁸ vgl. bspw. Bisani 1997, S. 378; Elšik 2009, S. 487 f.; Rößler 2007.

¹⁹ vgl. Jäger, Mitterer, Sack 2004, S. 197 sowie Fletcher 2008, S. 15: „direct observation“.

²⁰ vgl. Schuler 2004b, S. 5 sowie Breisig 2005, S. 284ff. u. 297 ff.

2.2.3.1 Personalbeurteilung als interessengeleitetes Politikum

Durch die große Anzahl an Entscheidungen, die auf die Personalbeurteilung aufbauen können, kann das System einen großen Stellenwert im Unternehmen erhalten. Vor allem dann, wenn knappe Ressourcen wie Geld, Aufstiegschancen, ... zu vergeben sind. Damit steigt auch das Interesse aller Beteiligten das System zu beeinflussen. Diese mikropolitischen Prozesse werden bspw. gefördert von stark formalisierten und damit für die involvierten Personen freiheitseinschränkenden Verfahren, von widersprüchlichen Zielen, von Interdependenzen zwischen Beurteilerin und beurteilter Person.²¹

Auf Seiten der Beurteilerinnen kann dies dazu führen Machtpositionen auszubauen und das zur Verfügung stehende Sanktionspotenzial zu demonstrieren oder bewusst milde Urteile zu fällen um Probleme zu vermeiden.

Aber auch die beurteilten Personen sind wiederum nicht tatenlos, geht es doch va. bei selektionsorientierten PB-Systemen um ihre Entlohnung, um ihre Aufstiegsmöglichkeiten, etc. Dies kann sich in Überbetonung der eigenen Fähigkeiten, Zuschreibung eigener Misserfolge an das Umfeld, herausstreichen besonderer Leistungen kurz vor dem Beurteilungsgespräch uvm. zeigen.²²

Eine weitere Falle ist der nach innen gerichtete Blick, wenn das Feedback vor allem von internen Kunden und Kolleginnen gegeben wird. Nach Sprenger fördert dies vor allem die Haltung sich intern beliebt zu machen gleichzeitig werden aber die Anforderungen von externen Kunden, von denen ja schließlich auch der Umsatz abhängt, vernachlässigt.²³

2.2.3.2 Die Konstruktion der „objektiven“ Wirklichkeit

Eine Anforderung an Personalbeurteilung verlangt nach Objektivität um faire und akzeptable Urteile zu garantieren.²⁴ Dabei ist schon das Verständnis von Objektivität ein Grundproblem. Ist dies die Verwendung von quantitativen Kriterien oder meint es eine interessensfreie Beurteilung oder sollen damit ausformulierte Regeln gemeint sein oder soll ein Beurteilungsobjekt exakt beschrieben werden etc.? Aufgrund der sprachlichen Unklarheit schlägt Becker vor den Begriff überhaupt zu meiden.²⁵

Wie bereits in Kap. 2.2.2 angemerkt, kann es keine alleinig richtigen Urteile geben, weil Realität über die Wahrnehmung konstruiert wird und dies interpretativ, individuell unter-

²¹ vgl. Lorson 1996, S. 61 u. S. 65 ff.

²² vgl. Elšik 2009, S. 495 ff.

²³ vgl. Sprenger 2005a, S. 367 (Sprenger bezieht sich hier auf multiperspektivische Verfahren).

²⁴ vgl. Curth, Lang 1991, S. 6 sowie Wichmann 2004, S. 4.

²⁵ vgl. Becker 2009, S. 208 ff.

schiedlich passiert.²⁶ Lohaus unterstreicht diese Auffassung in dem sie angibt, dass die Beurteilerinnen die Fokuspersonen „einschätzen“²⁷. Diese Mechanismen wirken auch bei der Festlegung von Verfahren und Kriterien.

Personalbeurteilungen, die vorgeben *objektive* Urteile zu treffen, können also nur einen täuschenden Charakter haben. Da jedoch im Unternehmen Machthierarchien wirken, legitimiert die Personalbeurteilung unter der Prämisse der Objektivität die Festlegung von Urteilen zB bei einer Abwärtsbeurteilung. Grint weißt also daraufhin, dass durch Beurteilungen vor allem Realitäten festgelegt denn beschrieben werden.²⁸ Dies deckt sich auch mit der oben beschriebenen subjektiven²⁹ Zuweisung von Werten.

2.2.3.3 Zu teuer, zu aufwendig

Ein Blick auf die unterschiedlichsten Verfahren (Kap. 2.3.4) und den dahinterstehenden Konstruktionsaufwand könnte schon Grund genug sein, um sich für kein standardisiertes Verfahren zu entscheiden. Die direkten und indirekten Erhaltungskosten dürfen je nach Ausgestaltung des Systems (Training der Beurteilerinnen, Zeitaufwand zur Beobachtung und Dokumentation, ...) nicht unterschätzt werden.³⁰ Ebenso wie der Entwicklungs- und Einführungsaufwand. So wundert es nicht, wenn Kolb einen „langen Atem“ von zwei Jahren für die Einführung eines zielorientierten Ansatzes empfiehlt.³¹

Im Bewusstsein, dass es noch weitere Kritikpunkte gibt, diese aber hier nicht im Fokus stehen, wird nun mit der idealtypischen Beschreibung der PB-Aspekte fortgefahren.

2.3 Prozessschritte der Personalbeurteilung näher betrachtet

Um das Wesen von Beurteilungssystemen fassen zu können, wird im Folgenden auf verschiedene, bereits weiter oben stichwortartig genannte Prozessschritte der Personalbeurteilung eingegangen. Dabei sollen grundsätzlich mögliche Ausprägungen und Potenziale eines Personalbeurteilungssystems aufgezeigt werden ohne bereits eine zu große Einschränkung auf die später zu entwickelnden Modelle und deren Ausprägungen vorzunehmen. Das dient dazu den Rahmen und den Kontext der Modelle aufzuzeigen.

²⁶ vgl. Breisig 2005, S. 158 ff.

²⁷ vgl. Lohaus 2009, S. 10.

²⁸ vgl. Grint 1995, S. 81 sowie Lueger 2002, S. 456 und Jakobs 2010, S. 27 f.

²⁹ vgl. dazu auch bekennd Betz, Wienecke 2005, S. 23.

³⁰ vgl. Nickols 2007, S. 15 sowie Neuberger 2000, S. 14.

³¹ vgl. Kolb 2010, S. 13.

2.3.1 Zweckfestlegung: Die Ziele und manifeste Folgen

Um das Verständnis von Personalbeurteilung in einen größeren Zusammenhang zu stellen, gilt es zu klären wozu sie dienen kann. Denn dies beeinflusst die konkrete Ausgestaltung und die Haltung bei der Implementierung maßgeblich. Zuerst wird ein kurzer Abriss über die größeren Ziele und im Anschluss eine detailliertere Liste von beabsichtigten Folgen, im Sinne von welche Entscheidungen werden dadurch ermöglicht, gegeben. Diese bereits oben angedeutete Unterscheidung ist erklärungsbedürftig, weil die unter Folgen gelisteten Punkte in der Literatur meistens als „Ziele“ deklariert werden. Da es sich aber größtenteils um Entscheidungen handelt, ist diese Zuordnung falsch. Einzig Olfert benennt Ziele, die diesem Namen am ehesten gerecht werden:³² PB soll „objektive“ Entscheidungen und objektive Vergleiche bzw. Ergebnisse ermöglichen,³³ sie soll Führungsqualität verbessern und Führung vereinheitlichen³⁴ und Leistung und Effizienz steigern. Darüber hinaus soll Potenzial in der Belegschaft besser genutzt werden.

Bevor auf die einzelnen manifesten Folgen eingegangen wird, wird die Kategorisierung erklärt. Verschiedene Literaturquellen verwenden hierzu unterschiedliche Bezeichnungen, gemeinsam ist jedoch allen die dichotome Aufteilung in Selektion und Administration einerseits und kommunikative und fördernde Aspekte andererseits.³⁵

2.3.1.1 Selektionsentscheidungen und administrative Zwecke

- Eine die Belegschaft vergleichende Leistungsbeurteilung gibt an, welche Personen eine Belohnung, aufgrund eines Schemas, verdienen.³⁶ Daran angehängt kann eine differenzierte, leistungsgerechte Lohnbestimmung vorgenommen werden, die Anreize schafft (Grenzfall, s.u.).³⁷
- Es werden Entscheidungen in der Personaleinsatzplanung ermöglicht: Kündigungen, Versetzungen, Nachfolgeplanung, Auswahl von Mitarbeiterinnen für Förderungsmaßnahmen (Grenzfall, s.u.), etc.³⁸
- Wirksamkeitskontrolle von personalwirtschaftlichen Maßnahmen (Versetzungen, Personalentwicklung, Anreizsysteme).³⁹

³² vgl. Olfert 2006, S. 249. Zur Definition von „Ziel“ vgl. Martin 2001, S. 26 oder Kleinbeck 2010, S. 286.

³³ vgl. dazu kritisch Breisig 2007, S. 83.

³⁴ Ob das möglich oder sinnvoll ist, kann hier nicht diskutiert werden. Fraglich erscheint es aber jedenfalls.

³⁵ vgl. bspw. von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 119 f.; Lohaus 2009, S. 47; Fletcher 2008, S. 13 u. 22; Lueger 2002, S. 454; Elšik 2009, S. 465.

³⁶ vgl. Fletcher 2008, S. 5. und Lohaus 2009, S. 18 u. 47.

³⁷ vgl. von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 130 und Wichmann 2004, S. 10.

³⁸ vgl. Bisani 1997, S. 367; Oechsler 1992, S. 15; Fletcher 2008, S. 6.

³⁹ vgl. Bisani 1997, S. 367 und Schuler 2004b, S. 4.

- Dokumentation von unerwünschter Leistung für Disziplinarmaßnahmen.⁴⁰

2.3.1.2 Kommunikations-, Förder- bzw. Entwicklungszwecke/-entscheidungen

- Beratung von Mitarbeiterinnen bezüglich Leistung, Entwicklungsmöglichkeiten und Anstoß von Lernprozessen, durch Rückmeldung über Arbeitsergebnisse, aufgrund der Beurteilungsergebnisse.⁴¹
- Personalbeurteilung kann der Personalentwicklung durch Erkenntnisgewinn über Förderungsbedarf (Grenzfall, s.o.) und Fortbildungsziele dienen.⁴²
- Beurteilung stimuliert die Motivation über mehrere Wege:
 - Bessere Beurteilungsergebnisse können Ansporn zu einem bewusst darauf hingelenkten Verhalten sein. Dies wird noch gesteigert, wenn die daran geknüpfte Belohnungsverteilung (Grenzfall, s.o.) als fair wahrgenommen wird.⁴³
 - Wenn Feedback als Teil von Motivation wahrgenommen wird und es vielfachen Wunsch von Seiten der Angestellten nach Feedback gibt, kann Beurteilung eine motivationale Wirkung haben.⁴⁴
- Darüber hinaus berührt Beurteilung weitere Aspekte der Personalführung: Anerkennung für Leistung, Zielvereinbarung, Kommunikation. Letzteres konkret durch die Förderung des Kontakts zwischen Vorgesetzter und Untergebener.⁴⁵
- Durch die Personalbeurteilung können Anforderungen und Erwartungen an die Aufgabenerfüllung und Sozialverhalten formuliert werden, womit die Sozialisation neuer Organisationsmitglieder gesteuert werden kann.⁴⁶

Welche Ziele und welche Folgen mit einem PBS angestrebt werden, hängt von den Wünschen der jeweiligen Organisation ab. Um Zielkonflikte zu vermeiden, sollten Mischformen zwischen Selektions- und Förderungszwecken sowie die Anzahl der gewünschten Zwecke genau durchdacht werden.⁴⁷ Zielkonflikte ergeben sich aber auch, wenn neben den bisher genannten Zwecken aus Sicht der Unternehmensleitung auch Vorstellungen von den durchführenden Personen betrachtet werden (zB kann es aus Sicht einer Abteilungsleiterin wenig vorteilhaft sein die Potenziale ihrer Untergebenen zu entwickeln, sodass vor allem

⁴⁰ vgl. Fletcher 2008, S. 6.

⁴¹ vgl. Bisani 1997, S. 367; Olfert 2006, S. 248; Lueger 2002, S. 453; Fletcher 2008, S. 5.

⁴² vgl. Olfert 2006, S. 249; Lohaus 2009, S. 47; von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 130.

⁴³ vgl. Olfert 2006, S. 249; Fletcher 2008, S. 6. Dazu kritisch Bröckling 2003, S. 85.

⁴⁴ vgl. Pinder 2008, S. 86 u. 392 ff.; Fletcher 2008, S. 6.

⁴⁵ vgl. von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 130; Fletcher 2008, S. 6.

⁴⁶ vgl. Schuler 2004b, S. 4; Oechsler 1992, S. 15.

⁴⁷ vgl. von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 130; Schuler 2004b, S. 4 f.; Schreyögg, Koch 2010, S. 429.

diese im Unternehmen befördert werden, sie selbst jedoch nicht). Nur weil in der Literatur vor allem aus Sicht der Organisation formulierte Zwecke aufscheinen, dürfen andere Ansichten bei der Implementierung eines Beurteilungssystems nicht vergessen werden, weil es sonst zu scheitern droht.⁴⁸ Partizipation der Belegschaft bei der Ausgestaltung eines Systems und der Evaluierung nach ersten Testphasen dürfte also die langfristige Verankerung sichern.

Zur Vervollständigung der Betrachtung von Zielen sei noch auf nicht artikuliert und (un)bewusste Ziele wie zB Machterhalt hingewiesen.⁴⁹ Aufgrund der Zielsetzung der Arbeit werden diese Aspekte in der Folge allenfalls gestreift, jedoch nie einer genaueren Untersuchung unterzogen

2.3.2 Wahl der Beurteilungsobjekte: Inhalte und Ebene

Nach dem Prozessmodell von Becker gilt es mit der Zweckbestimmung auch eine grobe inhaltliche Ausrichtung, die Wahl der erfolgskritischen Beurteilungsobjekte, der Personalbeurteilung vorzunehmen. Das können Potenziale „und/oder“ Leistungen der Organisationsmitglieder sein.⁵⁰

Stehen Potenziale im Fokus, werden die zukünftige Leistung und die Entwicklung von Eigenschaften, Fähigkeiten, etc. prognostiziert. Damit soll geklärt werden, ob die beurteilte Person zukünftigen Anforderungen entspricht.⁵¹

Unter Leistungen wird allgemein der Beitrag eines Individuums zur Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation gesehen. Damit umschließt Leistung sowohl Ergebnisse von Handlungen (Output) als auch das Verhalten selbst (Input).⁵² Je nach Stoßrichtung der Personalbeurteilung kann auch die umfeldbezogene Leistung („contextual performance“) nach Borman & Motowidlo betrachtet werden. Das bezieht sich auf jene Bereiche des Mitarbeiterinnenverhaltens, welches zwar zur Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation beiträgt (zB freiwillige Kooperation mit anderen Abteilungen), jedoch nicht in direkter Verbindung mit den ihr laut Stellenbeschreibung zugewiesenen Aufgaben steht.⁵³

Es wird an einigen Literaturstellen auf die Trennung der zukunftsorientierten Potenzialbeurteilung und der davon abgegrenzten vergangenheitsorientierten Regelbeurteilung hingewiesen. Eine Vermischung gefährdet die jeweiligen Funktionen.⁵⁴

⁴⁸ vgl. Fletcher 2008, S. 7 f. sowie Pulakos 2007, S. 293 u. 312.

⁴⁹ vgl. Lueger 2002, S. 455.

⁵⁰ vgl. Becker 2009, S. 160.

⁵¹ vgl. Schuler 2004a, S. 28 f.; Marcus, Schuler 2006, S. 436; Elšik 2009, S. 464.

⁵² vgl. Lohaus 2009, S. 4.

⁵³ vgl. Borman, Motowidlo 1997, S. 100.

⁵⁴ vgl. Becker 2009, S. 161; Schuler 2004b, S. 20 f.; Breisig 2005, S. 45.

Damit sind bereits zwei Ebenen der PB beschrieben. Die dritte mit dem kurzfristigsten Fokus, die kein formales Verfahren, dafür jedoch den stärksten Bezug zur kurzfristigen Verhaltenssteuerung aufweist, wird Day-to-Day-Feedback genannt.⁵⁵

2.3.3 Welche Personen sind involviert?

Gemeinsam mit der Zweckfestlegung und der inhaltlichen Ausrichtung gilt es weiters zu klären, wer beurteilt werden soll (Fokuspersonen). Fletcher vertritt die Auffassung, dass grundsätzlich alle Personen im Unternehmen beurteilt werden können. Es ändert sich dadurch ggf. jeweils nur der inhaltliche Fokus.⁵⁶ Damit Hand in Hand gehen Überlegungen darüber, wer die Bewertungen durchführen soll (Beurteilungsquellen). Gängige Varianten werden in der Folge kurz erläutert:

- Die Fokusperson beurteilt sich selbst: Untersuchungen bestätigen, dass Menschen die Fähigkeit besitzen ihr eigenes Verhalten realistisch zu beschreiben. Dadurch wird der Selbstbeurteilungsmethode eine Grundlage verschafft, um sie anzuwenden, wenn die unmittelbar Vorgesetzte nicht genügend Einblick in die laufende Arbeit besitzt, wenn die Entlohnung nicht mit der Beurteilung verknüpft wird und für den Fall, dass die Selbstbeurteilung nur gegen selbstgesetzte Standards erfolgt, nicht im Vergleich mit Kolleginnen. Die letzten zwei Punkte zeigen auch die Einschränkungen dieser Methode auf. Falls die Entlohnung mit der Beurteilung verknüpft wird, wird dies eine starke Beeinträchtigung der Ehrlichkeit mit sich bringen und der Vergleich mit Kolleginnen ist vor allem dann schwierig, wenn nicht ausreichend Informationen dafür zur Verfügung stehen.⁵⁷ Die Selbstbeurteilung bietet darüber hinaus einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild in einem System, das leichter Fremdbilder produziert (s. Kap. 2.2.4).
- Abwärtsbeurteilung: Die klassische Herangehensweise an Personalbeurteilung ist jene durch die unmittelbar Vorgesetzte. Lueger führt dazu als „Hauptargument“ die Kontrolle der Vorgesetzten über die „Belohnungsmöglichkeiten“ an. Das kann eine Gehaltserhöhung oder die Zuweisung interessanter Aufgaben sein, welche nach Lueger mit einer Beurteilung verknüpft sein sollten. Elšik sieht den Vorteil in dieser Methode in der breiten Informationsbasis, die der Beurteilerin zur Verfügung steht. Sie kann die Leistung in einen breiteren Kontext (Unternehmensziele, interne und externe Einflüsse, ...) stellen.⁵⁸ Bei beiden Autoren sprechen wiederum zwei Argumente gegen diese Methode. Erstens ergibt sich für die Vorgesetzte ein Rollenkonflikt, der abhängig ist

⁵⁵ vgl. Schuler 2004a, S. 26 sowie Schuler 2004b, S. 21.

⁵⁶ vgl. Fletcher 2008, S. 60.

⁵⁷ vgl. ebenda, S. 56.

⁵⁸ vgl. Elšik 2009, S. 469.

von der Zielsetzung des Verfahrens. Für die Vorgesetzte kann es unklar sein, ob sie eher eine Richterin der Selektion oder eine Förderin sein soll. Zweitens sind natürlich auch Untergebene nicht untätig und wissen sehr wohl, wie sie Eindrücke, die die Vorgesetzte aufnimmt, steuern können. Mitarbeiterinnen können sich also in Anwesenheit der Vorgesetzten anders verhalten als in ihrer Abwesenheit.⁵⁹

- Die dritte häufig genannte Methode ist die Aufwärtsbeurteilung, bei der Untergebene ihre Vorgesetzte beurteilen. Dies kann zum Beispiel über eine anonyme Befragung passieren. Dabei steht jedoch meistens nur das wahrgenommene Führungsverhalten, welches aus dieser Perspektive sehr gut beschrieben werden kann, im Fokus.⁶⁰ Andere Verhaltensbereiche können demnach nicht abgedeckt werden. Ob diese Methode auch das Verhältnis zwischen Führungskraft und Untergebenen verbessern kann, hängt wesentlich von den Folgen einer solchen Beurteilung und dem Eindruck den sie vermittelt (zB als worst case: „Scheinpartizipation“⁶¹) ab. Sprenger stellt in Frage, ob die Wahrung von Anonymität wirklich eine „Kultur des Verbergens“ im Feedbackprozess verändern kann. Seiner Meinung nach wird durch Anonymität, die, sofern Feedback „überhaupt etwas bringen soll“, früher oder später aufgehoben werden muss, ein Misstrauen zwischen Fokuspersion und Feedbackgeberinnen geschaffen. Ein „sozial warmes [...] Klima“ wird dadurch nicht geschaffen, was nach Sprengers Ansicht erst einen ehrlichen Austausch ermöglichen würde.⁶²
- Aus all diesen Ansätzen geht die multiperspektivische Methode hervor, die im deutschen Sprachgebrauch auch oft als 360-Grad-Beurteilung beschrieben wird. Um Unzulänglichkeiten der einzelnen Blickwinkel zu kompensieren, ist hierbei das Urteil die Summe der einzelnen Perspektiven. Die beurteilte Person *dreht sich im Kreis* und bekommt von allen wichtigen Gruppen eine Rückmeldung. Dabei ist die Auswahl der Quellen sehr unterschiedlich. Die am häufigsten in der Literatur genannten, sind die Fokuspersion selbst, deren unmittelbare Vorgesetzte sowie ihre Kolleginnen und nicht zuletzt auch Kundinnen oder Untergebene, sofern vorhanden. In der praktischen Anwendung werden meistens jedoch vor allem die ersten drei Gruppen einbezogen.⁶³ Der große Vorteil des multiperspektivischen Ansatzes wird in der effektiveren Verhaltens-

⁵⁹ vgl. Lueger 2002, S. 457. Wobei dies auch bei anderen Beurteilungsquellen zutreffen kann.

⁶⁰ vgl. ebenda, S. 458.

⁶¹ Elšik 2009, S. 469 sowie sinngemäß Schreyögg, Koch 2010, S. 435.

⁶² vgl. Sprenger 2005a, S. 363.

⁶³ vgl. Scherm 2005, S. 5 und Lueger 2002, S. 459.

/Leistungssteuerung gesehen, weil dadurch ein abgerundetes Urteil zustande kommt.⁶⁴ Detaillierte Untersuchungen zeigen jedoch Einschränkungen. Zum Beispiel beim Thema „power counts“: Die Rückmeldung der Chefin wird, aufgrund ihrer Macht, als wichtiger erachtet als ein genaueres und faireres Gesamturteil aus einem multiperspektivischen Verfahren.⁶⁵ Es wird deutlich, dass diese Methode mit sehr großem Aufwand verbunden sein kann. Vor allem dann, wenn die Anonymität der Beurteilerinnen gesichert sein soll, weil es dazu zwischen 5 und 20 Einzelpersonen in den jeweiligen Gruppen benötigt.⁶⁶

Prinzipiell kann die multiperspektivische PB für alle Zwecke verwendet werden. Es sprechen jedoch einige Punkte dafür, es eher im Entwicklungs- und Förderbereich anzuwenden. Hier dürfte weniger Misstrauen und Abwehrhaltung im Spiel sein und es ist nach Fletcher auch möglich die Beurteilung, als eine einmalige Aktivität – aufgrund des großen Aufwandes – anzuwenden.⁶⁷

2.3.4 Beurteilungsverfahren

Der nächste Schritt im Prozess ist die Wahl des Beurteilungsverfahrens, das eine (strukturierte) Hilfestellung in der Beobachtung und Auswertung der Beurteilungsobjekte ist.⁶⁸ Konkret findet es seinen Ausdruck im Beurteilungsbogen, dessen Ausgestaltung je nach Standardisierungsgrad zwischen einem leeren Blatt Papier und einer fixen Struktur aus Skalen, Checkboxes, etc. schwanken kann. Daran orientiert sich auch die Klassifizierung in freie oder gebundene Verfahren. Unter den gebundenen Verfahren lassen sich Einstufungs-, Rangordnungs-, Kennzeichnungs- und zielorientierte Verfahren summieren.⁶⁹ Bei allen gebundenen Verfahren gibt es Varianten, die entweder den Selektions- oder den Förderzwecken dienen können. Bei der freien Beurteilung ist dabei auf die mangelnde interpersonale Vergleichbarkeit zu achten.

Eine weitere Klassifizierung teilt in summarische und analytische Verfahren. Erstere betrachten das Beurteilungsobjekt ganzheitlich ohne einzelne, spezielle Elemente herauszugreifen (zB eine Rangreihe von Mitarbeiterinnen). Analytische Verfahren beschreiben das

⁶⁴ vgl. Fletcher 2008, S. 74 u. 81. Allerdings nur bei einem entsprechend richtig formuliertem Beurteilungsbogen.

⁶⁵ vgl. ebenda, S. 83.

⁶⁶ vgl. ebenda, S. 70 f.

⁶⁷ vgl. ebenda, S. 75 ff.

⁶⁸ vgl. Becker 2009, S. 284.

⁶⁹ vgl. Marcus, Schuler 2006, S. 447 ff. und Becker 2009, S. 286.

Beurteilungsobjekt über einzelne, fixierte Elemente (zB Führungskompetenz und analytisches Denken für das Führungskräftepotenzial).⁷⁰

Aus der großen Fülle an Möglichkeiten werden einige für den weiteren Verlauf der Arbeit sinnvolle Ausgestaltungen vorgestellt.

- „Freie Eindrucksschilderung“⁷¹: Die Beurteilerin gibt in eigenen Worten ihre Einschätzung über die beobachtete Leistung, Verhalten, ... wieder. Das ermöglicht ein großes Maß an Flexibilität und Individualisierung des Feedbacks. Die gängige Auffassung besagt, dass die Beurteilerin selbst die wesentlichen Kriterien identifiziert und den Umfang der Beurteilung wählt.⁷² Es gibt aber auch Ansätze, die durch Leitfragen dieses Verfahren strukturieren um das Feedback zu fokussieren.⁷³
- Einstufung: Auf einer 5- bis 9-stufigen Skala wird das Urteil, meistens bezogen auf Eigenschaften oder Verhalten, eingetragen. Dabei können die Skalenausprägungen (Anker) als Zahlenwerte und/oder verbale Beschreibungen dargestellt werden. Zur gesamten Abbildung des erfolgskritischen Verhaltens, der Leistung, ... werden zwischen 5 und 20 Skalen in den Beurteilungsbogen aufgenommen (analytisches Verfahren).⁷⁴
Bezieht sich die Beurteilung auf einen längeren Zeitraum, können Skalen, auf denen nur ein Anker ausgewählt werden kann, unterschiedliche Verhaltensausprägungen im Zeitverlauf nicht angemessen darstellen.⁷⁵ Daher schlägt Lueger Skalen vor, bei denen 100 Prozentpunkte auf mehrere Skalenausprägungen verteilt werden können. Dies hilft vor allem bei der Entwicklung von Mitarbeiterinnen.⁷⁶
Als besonders effektiv bei Mitarbeiterinnenvergleichen und in der Minimierung von subjektiven Einschätzungen gelten so genannten „Behaviourally Anchored Rating Scales“ oder „Behavioural Observation Scales“. Bei beiden werden Verhaltensweisen sehr genau beschrieben und ggf. die Verankerung auf der Skala angezeigt. Die Anwendung ist jedoch sehr aufwändig, da mindestens drei Arbeitsgruppen an der Entwicklung beteiligt sind (Identifikation von erfolgskritischen Leistungsdimensionen, Entwicklung von Verhaltensbeispielen, Zuweisung in der Skala, ...).⁷⁷
- Rangordnung: Wie der Name vermuten lässt, werden hierbei Mitarbeiterinnen im interpersonellen Vergleich in eine Rangfolge gebracht. Dies kann entweder durch den Ver-

⁷⁰ vgl. Bisani 1997, S. 369 f.

⁷¹ Schuler 2004b, S. 10; Oechsler 1992, S. 21.

⁷² vgl. Elšik 2009, S. 476.

⁷³ vgl. von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 198 f. sowie Becker 2009, S. 287.

⁷⁴ vgl. Schuler 2004b, S. 11 ff. und Becker 2009, S. 306 ff.

⁷⁵ Es darf angenommen werden, dass menschliches Verhalten sich im Zeitablauf verändert.

⁷⁶ vgl. Lueger 2002, S. 472 f.

⁷⁷ vgl. Lohaus 2009, S. 60 ff.; Pulakos 2007, S. 299 ff.; Fletcher 2008, S. 19 ff.

gleich aller Mitarbeiterinnen oder im Paarvergleich erfolgen. Dadurch entsteht eine Ordinalskala – die genauen Abstände zwischen den Rängen sind nicht ersichtlich. Der primäre Fokus dieses Verfahrens ist, die Belegschaft miteinander summarisch oder analytisch zu vergleichen, wobei das Urteil immer nur im Vergleich mit den anderen Einbezogenen, niemals für jede Person einzeln, verwendet werden kann.⁷⁸ Dieses Verfahren ermöglicht es Selektionsentscheidungen zu treffen.

Eine Ausnahme stellt das Verhaltensrangprofil dar, das eine Antwort auf die Frage „Wie gut entspricht Mitarbeiterin A ihrem Arbeitsplatz?“ gibt. Dabei wird jeweils für eine Einzelperson eine Rangreihe im Vergleich mit den Anforderungen der Stelle erstellt. Dazu werden einzelne Anforderungen (zB Führungsqualität, Innovationsbereitschaft, Fachkenntnisse, etc) in verhaltensbezogenen Aussagen in eine Rangreihe gebracht. Dies kann aufgrund der Stellenbeschreibung oder einer Arbeitsanalyse passieren. Die Beurteilerin soll nun im Vergleich dazu die Ausprägungen der Merkmale bei der Person reihen. Bei Anforderungen, bei denen die Abweichung größer als drei Ränge ist, muss über Ursachen und nötige Veränderungen diskutiert werden. Dieses Verfahren dient vor allem der Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung.⁷⁹

- Kennzeichnung: Aus einer Liste von Kriterien, in Aussageform dargestellt, wählt die Beurteilerin, ob die Aussage auf die Fokusperson zutrifft oder nicht (dichotome Urteilsfestsetzung). Beim Checklist-Verfahren werden beliebig viele Aussagen angeführt, die entweder für den Erfolg des Unternehmens förderlich oder hinderlich sind. Nicht zwingend muss der Beurteilerin eine mögliche Gewichtung der Aussagen und die damit bei der Fragebogenerstellung implizierten Auffassung über den fördernden oder hinderlichen Charakter der beschriebenen Verhaltensweise, Eigenschaft, etc. bekannt sein. Da durch dichotome Antworten (ja oder nein oä.) kein Abstand zwischen Person und Aussage ersichtlich wird (vgl. Skalen), dürfte dieses Verfahren tendenziell eher der Verhaltenssteuerung und der Personalentwicklung dienen.⁸⁰
- Zielorientierung: Bei diesem Verfahren gilt der Grad der Zielerreichung als Vergleichsmaßstab für das Beurteilungsobjekt. Dazu benötigt es qualitätsvolle⁸¹ Ziele, die entweder vereinbart (kooperative Variante) oder von der Vorgesetzten vorgegeben (direktiv) werden können.⁸² Das Schlagwort zu diesem Verfahren heißt Management by Objecti-

⁷⁸ vgl. Marcus, Schuler 2006, S. 449 f.

⁷⁹ vgl. Schuler 2004b, S. 17 f. und Schuler u. a. 2004, S. 136 ff.

⁸⁰ vgl. Becker 2009, S. 294 ff.

⁸¹ vgl. bspw., tlw. konträr von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 82; Latham 2003, S. 311; Schrader ca. 2009. sowie Kap. 4.2.2.

⁸² vgl. Marcus, Schuler 2006, S. 453.

ves (MbO), welches auf einer der am besten bestätigten Theorien zur Arbeitsmotivation, goal setting theory nach Locke & Latham, basiert.⁸³ Dabei ist die Personalbeurteilung integrierter Teil der laufenden Unternehmensplanung und –erfolgskontrolle. Die Ziele für die einzelnen Mitarbeiterinnen werden aus den strategischen Zielen des Unternehmens kaskadiert. Für Breisig stellen die Aufgaben der Mitarbeiterin eine zusätzliche Möglichkeit als Ausgangspunkt für zu vereinbarende Ziele dar.⁸⁴ Damit öffnet sich das Konzept MbO auch für jene Organisationen, die – entgegen der gängigen Auffassung in der Führungslehre – keine stringent strategische Ausrichtung über die zuvor genannten Eckpunkte bzw. Tools besitzen. Der Fokus auf Aufgaben oder Projekte ermöglicht es auch, sich bei ändernden Gegebenheiten (zB Wechsel von Führungskräften und damit Wechsel von Präferenzen) des Management by Objectives zu bedienen, ohne dabei starr an womöglich bereits überholten Jahreszielen festhalten zu müssen.⁸⁵ Nach der Festlegung der Ziele, die ggf. einer Beschreibung von Indikatoren bedarf, kann eine unterjährige Zielerreichungskontrolle durchgeführt werden.⁸⁶ Am Ende der Periode, die meistens ein Jahr beträgt, erfolgt die Erfolgskontrolle inklusive Analyse der Ursachen, um Lerneffekte für die Zukunft zu erzeugen. Daran schließt wiederum die Zielfestlegung für die nächste Periode. Die Ziele können sich auf Ergebnisse, aber auch auf Verhaltensweisen oder Lernerfolge beziehen.⁸⁷ Laut Breisig kann ein zielorientiertes Verfahren je nach Ausgestaltung Selektions- oder Förderungszwecke erfüllen.⁸⁸

2.3.5 Operationalisierung der Objekte: Kriterien und Maße

In diesem Schritt muss das gewählte Beurteilungsobjekt konkretisiert werden. Wurde zuvor die Leistung als Objekt gewählt, muss nun geklärt werden, wie diese sich (erfolgskritisch; vgl. oben) zeigt. Dazu schlägt Schuler eine Teilung in „Kriterien“ (zB Verkaufserfolg, Teamfähigkeit, ...) und „Maße“ (zB Messen des Erfolges über Umsatzzahlen) vor.⁸⁹ Der erste Schritt ist die Klärung von Anforderungen an die Stelleninhaberin (Kriterium). Anschließend wird festgelegt, wie diese Kriterien gemessen werden, womit auch bereits

⁸³ vgl. Pinder 2008, S. 406; Heery, Noon 2001, S. 210; McConkie 1979, S. 37. Zur Wirkung von Zielen vgl. Locke, Latham 2002, S. 706 f. und Pinder 2008, S. 392 ff..

⁸⁴ vgl. Breisig 2007, S. 29.

⁸⁵ vgl. Schwaab 2010, S. 36. Dies darf aber nicht als Freibrief zur Vernachlässigung der langfristigen Orientierung gesehen werden.

⁸⁶ vgl. bspw. Breisig 2007, S. 39 und dazu kritisch Kolb 2010, S. 9.

⁸⁷ vgl. Muck, Schuler 2004, S. 278 und Marcus, Schuler 2006, S. 453.

⁸⁸ vgl. Breisig 2007, S. 34 f.

⁸⁹ zu beachten ist hierbei, dass die Grenzen zwischen Kriterien und Maßen teilweise fließend sind und dies sich auch in der weiteren Bearbeitung widerspiegeln kann.

eine Erwartungshaltung⁹⁰ über die Ausprägung bei den Fokuspersonen formuliert wird. Für Schuler kann dies über Tätigkeiten, Kenntnisse, Ziele, Ergebnisse, Verhalten und Fähigkeiten bzw. Eigenschaften passieren.⁹¹ Zur besseren Verwendung werden die Begriffe im Abgleich mit anderen Literaturquellen⁹² verdichtet: Ziele (s.o.) werden durch Ergebnisse ausgedrückt und Tätigkeiten auch im Sinne von Aufgaben können unter Verhalten subsumiert werden. Unter Eigenschaftsmaße können auch Fähigkeiten und Kenntnisse zusammengefasst werden. Wann und wie diese Maße nun einen sinnvollen Einsatz finden, wird in der folgenden Diskussion erläutert.

- Eigenschaften (zB Kommunikationsfähigkeit, Pünktlichkeit etc.) sind nicht beobachtbar und müssen über beobachtetes Verhalten stark abstrahiert werden, wodurch Vorhersagen für Verhalten in zukünftigen, unterschiedlichen Situationen, in denen die fragliche Eigenschaft relevant ist, relativ sicher werden. Sie sind daher vor allem bei Potenzialanalysen sinnvoll - es wird der ganze Mensch, nicht eine spezifische Leistung beobachtet. Durch den hohen Abstraktionsgrad ermöglichen Eigenschaften einen interpersonellen Vergleich, auch über verschiedene Stellen hinweg. Für die regelmäßige (zB jährliche) Beurteilung eignen sich Eigenschaften nicht besonders gut, weil sie per definitionem zeitlich stabil sind und in der Folge mit einem Urteil aufgrund von Eigenschaften impliziert wird, dass diese Person sich nicht ändern kann. Es wird damit Widerstand gegen das Urteil erzeugt, da Persönlichkeitsänderung eine große, sehr zeitintensive Aufgabe ist. Verhaltenssteuerung passiert über diesen Weg nicht, weil Eigenschaften immer über Verhalten wahrgenommen werden, aber dieses unterschiedlich interpretiert werden kann (wie zeigt sich Pünktlichkeit?).⁹³
- Fähigkeiten und Kenntnisse können ähnlich behandelt werden wie Eigenschaften. Als spezielle Ausprägung sollten die von Fletcher als wichtig erachteten "job-related abilities" angeführt werden. Der Fokus liegt auf Fähigkeiten⁹⁴, die für eine effektive Arbeitserledigung notwendig sind. Damit gilt die Annahme, dass dieses Beurteilungsmaß/-kriterium weniger das Selbstwertgefühl einer Person angreift (im Vergleich zu Eigenschaften), weil der Fokus auf Fähigkeiten liegt, die durch Training, etc. verbessert werden können. Die zugrunde liegende Idee ist der Vergleich von Personen mit ähnlichen Aufgabengebieten ("work roles"). Dieses Beurteilungsmaß ist vor allem für Förderungszwecke sinnvoll. Wie unschwer zu erraten ist, besteht hierbei der größte

⁹⁰ vgl. Elšik 2009, S. 474.

⁹¹ vgl. Schuler 2004b, S. 5 f.

⁹² vgl. Lueger 2002, S. 460; Schreyögg, Koch 2010, S. 430; Marcus, Schuler 2006, S. 436.

⁹³ vgl. Lohaus 2009, S. 52 sowie Schuler 2004b, S. 7.

⁹⁴ Der hier vorgestellte Ansatz kann auch analog für Kenntnisse gedacht werden.

Aufwand in der Auswahl der Schlüsselkompetenzen und Erstellung valider Detailfragen. Fletcher schlägt hierzu mehrere Methoden vor wie das Führen von Tagebüchern, Beobachtung durch Dritte, Interviews, ...⁹⁵

- Verhalten als Maß/Kriterium spricht konkrete Handlungen an (zB gibt Berichte am Stichtag ab). Im Rahmen der PB wird jenes Verhalten, das für den Erfolg der Tätigkeit und des Unternehmens wichtig ist, behandelt. Das erfordert eine Spezifizierung des Kriteriums auf konkrete Handlungsweisen hin. Nur so ermöglicht dieses Kriterium eine eindeutige Rückmeldung, welches Verhalten gewünscht wird. Der Interpretationsspielraum muss so klein wie möglich gehalten werden, zB über die Beschreibung von Tätigkeiten, ansonsten verschwimmen die Grenzen zwischen Verhalten und Eigenschaften. Ziel ist es, anstatt eines Urteils wie „Sie arbeiten langsam“ die Rückmeldung „Ihre Monatsberichte treffen immer eine Woche zu spät ein“ geben zu können. Damit ergeben sich ein direkter Anforderungsbezug sowie eine Klärung der Beeinflussbarkeit des Kriteriums, was eine gute Basis für Personalentwicklung und Beratung darstellt. Der große Nachteil bei diesen Kriterien ist die Beschränkung auf wenige Verhaltensweisen. Schnelles Arbeiten ist eben mehr als termingerecht Berichte zu verschicken. Im Blick ist immer nur eine Verhaltensweise, die damit als zielführend angenommen wird. Darüber hinaus ist immer auf eine Kaschierung von Eigenschaftsmaßen (zB Kommt pünktlich) zu achten.⁹⁶
- Ergebnisse erfassen "Konsequenzen von Leistungsverhalten"⁹⁷ (zB Anzahl von abgegebenen Berichten). Diese Maße/Kriterien haben den großen Vorteil sich am stärksten an einem Beitrag zu den Unternehmenszielen zu orientieren. Sie lassen auch den Weg zum Ergebnis offen. Ergebnisse sind meistens quantitativ leicht erfassbar, wobei das Risiko besteht, sich auf diesen Aspekt zu konzentrieren und damit relevantere oder repräsentativere Kriterien auszuschließen. Gleichzeitig kann eine Konzentration auf ein Ergebnis (zB Gewinnmaximierung) das dazu nötige Verhalten vergessen lassen. Das kann dazu führen, dass im Namen der Ergebniserreichung alle Mittel recht erscheinen (zB Vernachlässigung der Maschinenwartung). Da mit Ergebniskriterien Output gemessen wird, sind sie jedoch in der Anwendung einfach. Interpersonelle Vergleiche sind nur bedingt möglich. Eine Einbindung von Ergebnissen in zielorientierte Verfahren unter Beachtung des zielführenden Verhaltens erscheint zweckmäßig.⁹⁸

⁹⁵ vgl. Fletcher 2008, S. 14 f.

⁹⁶ vgl. Schuler 2004b, S. 8 und Lohaus 2009, S. 53 f.

⁹⁷ Lohaus 2009, S. 54.

⁹⁸ vgl. Schuler 2004b, S. 8.

In der Literatur findet man eine Reihe von Anforderungen an Beurteilungskriterien. Damit die PB ihre Zwecke erfüllen kann, müssen diese wesentlich für die Zwecke, vollständig, voneinander unabhängig und unterscheidbar, für alle Fokuspersonen gültig, beobachtbar, anwendbar, verständlich und präzise beschrieben sein. Die Grenze dieses Konzepts der Anforderungen ist laut Schettgen die teilweise Widersprüchlichkeit. So ergeben sich Schwierigkeiten bei der vollständigen Erfassung von bspw. Mitarbeiterinnenverhalten bei gleichzeitiger Wahrung der Unabhängigkeit und Unterscheidbarkeit der Kriterien. Ersteres verlangt nach sehr vielen Kriterien, die zweite Anforderung impliziert eine Reduzierung. Was auch durch die Ansicht von Breisig gedeckt wird, der eine möglichst geringe Anzahl (maximal 7) für sinnvoll erachtet.⁹⁹

2.3.6 Bewertung 1: Die Beobachtung als Grundlage der Urteilsbildung

Nachdem die Kriterien in das Verfahren integriert sind, erfolgt der erste Schritt der Bewertung – im Sinne der Werterfassung – durch Beobachtung und Dokumentation. Die Urteilsbildung basiert auf der Wahrnehmung der Beurteilerinnen. Nach Bisani ist eine direkt aufgabenbezogene, möglichst wertfreie Beobachtung die bevorzugte Vorgehensweise. Sie soll laufend erfolgen um auch alltägliche Kriteriumsausprägungen und nicht nur Ausreißer-Erscheinungen zu erfassen. Dies dient der Akzeptanz des Systems.¹⁰⁰

In Kombination mit der Beobachtung ist es wichtig, konkrete und für die Beurteilung relevante Situationen zu dokumentieren, um länger zurückliegende Ereignisse zu speichern, sodass auch diese in die Bewertung einfließen. Diese Situationen beziehen sich einerseits auf die Fokusperson und andererseits auf das Umfeld (konkretes Verhalten, Marktsituation etc.).¹⁰¹

Auch wenn der Anspruch bei der Erfassung und Dokumentation auf Wertfreiheit besteht, kann nicht davon ausgegangen werden, dass nicht hier schon unbewusst Urteile gefällt werden. Wie bereits diskutiert, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Wahrnehmung von Arbeitsverhalten, Eigenschaften, ... ohne Interpretation möglich ist.¹⁰²

2.3.7 Bewertung 2: Urteilsbildung und Beurteilungsgespräch

Im zweiten Schritt der Bewertung werden die gesammelten Beobachtungen analysiert und auf den Beurteilungsbogen (vgl. Beurteilungsverfahren) übertragen. Dabei werden eventu-

⁹⁹ vgl. Schettgen 1996, S. 234 und Breisig 2005, S. 285.

¹⁰⁰ vgl. Bisani 1997, S. 374 ff. sowie Curth, Lang 1991, S. 21. Indirekte Beobachtungsverfahren erscheinen eher bei Bewerbungen sinnvoll, weil hier die Person nicht bekannt ist. Vgl. auch Kap. 2.2.2.

¹⁰¹ vgl. Jäger, Mitterer, Sack 2004, S. 197 und Becker 2009, S. 156.

¹⁰² vgl. Kap. 2.4.2.2 sowie Lohaus 2009, S. 25.

ell bereits zuvor implizit verfasste Urteile expliziert. Dies ist der Schritt des Soll-Ist-Vergleichs der Kriteriumsausprägungen. Es erfolgt die subjektive Wertzuweisung.¹⁰³

Das so gefundene Urteil wird nun kommuniziert. Erst mit einem Beurteilungsgespräch schließt sich der Kreis von Arbeitsvorgaben und Zielen, der Urteilsbildung und dem Feedback.¹⁰⁴ Die Qualität eines Personalbeurteilungssystems zeigt sich nicht zuletzt darin wie das Beurteilungsgespräch erlebt wird: Es sollte der „logische Abschluss“ sein und kein „dramatischer Höhepunkt“, bei dem unliebsame Überraschungen zu erwarten sind. Es soll eine Gelegenheit sein konstruktiv über Förderliches und Hinderliches bei der Arbeitsverrichtung zu sprechen.¹⁰⁵ Der Nutzen sollte also im Austausch der Sichtweisen aller beteiligten Parteien liegen: welche Anforderungen werden gestellt, wie ist die Einschätzung der Leistung, Wertschätzung aussprechen, Rahmenbedingungen, die die Arbeit beeinflussen, besprechen, Entwicklungsmöglichkeiten besprechen, Reflexion über Selbsteinschätzung ermöglichen, uvm.¹⁰⁶ Dementsprechend sieht Schettgen alle in einem Beurteilungsbogen gefassten Kriterien als „Gesprächsleitfaden“ und nicht als bereits zuvor fixierte Messniveaus. Damit wird auch der Druck von Führungskräften, in allen Bereichen der Personalführung bestens ausgebildet zu sein, gemildert, wobei dennoch Konfliktfähigkeit gefordert ist. Gerade im Hinblick auf die Führungskräfte der KJS Innsbruck – großteils Laien im Gebiet der Personalführung – ist dies hier besonders erwähnenswert. Wird im Gespräch Kritik von Mitarbeiterinnen zugelassen, sind derart gehaltene Gespräche Wegbereiter eines kooperativen Führungsstils.¹⁰⁷

Domsch & Gerpott vermissen empirisches Material für die Regeln solcher Gespräche. Aus praxisorientierter Anwendung leiten sie folgende Punkte ab: genaue Vorbereitung aller Beteiligten, Schaffung einer stressfreien Atmosphäre ohne Zeitdruck, positives und negatives Feedback sollte anhand von konkreten Beispielen vorgebracht werden, es sollten Problemlösungen im Vordergrund stehen, es sollten klare Aussagen über Folgen der Beurteilung (wo vorgesehen: Entgelt, Fördermaßnahmen, ...) getätigt werden.¹⁰⁸ Dies deckt sich mit Ansichten anderer Autorinnen: Der konkrete Ablauf des Gesprächs ist stark von der Ausgestaltung des Systems (zB spielen Zielvereinbarungen eine Rolle oder nicht) abhängig. Jedenfalls enthält es eine Rückschau auf die vergangene Beurteilungsperiode sowie

¹⁰³ vgl. Becker 2009, S. 157.

¹⁰⁴ vgl. Schuler, Klingner 2005, S. 92.

¹⁰⁵ vgl. Kressler 2001, S. 89 f. sowie Pulakos 2007, S. 296 f.

¹⁰⁶ vgl. Lohaus 2009, S. 109.

¹⁰⁷ vgl. Schettgen 1993, S. 70 ff.; Breisig 2005, S. 249; Curth, Lang 1991, S. 23.

¹⁰⁸ vgl. Domsch, Gerpott 2004, S. 1438. Letzter Punkt gilt vor allem bei der Abwärtsbeurteilung.

einen Ausblick inklusive der Rahmenbedingungen und ggf. Konsequenzen aus der Beurteilung.¹⁰⁹

2.3.8 Häufigkeit und Zeitpunkt

Wie bereits angesprochen soll die Beobachtung bei einer Personalbeurteilung laufend passieren, da bei unregelmäßiger Anwendung viel stärker ein Zweck im Vordergrund steht.¹¹⁰ Dadurch müsste für jede Entscheidung eine eigene Beurteilung durchgeführt werden. Die Überlegungen zum Zeitpunkt und zur Häufigkeit beziehen sich also auf die endgültige Abfassung des Urteils (Bewertung 2) und des Feedbacks darüber an die Fokusperson. Ein maximaler Zeitraum lässt sich nicht eindeutig festmachen. Bisani und Lohaus sprechen sich für jährliche Bewertungen aus. Dabei dürfen aber Erfolge, die sich erst über Jahre hinweg abzeichnen, nicht zugunsten von kurzfristig erzielbaren vergessen werden. Gleichzeitig nützt bei der Betrachtung von kurzen Projekten der jährliche Horizont nichts, sodass hierfür eine größere Häufigkeit sinnvoll erscheint. Weiters lässt eine unterjährige Zielüberprüfung Fehlentwicklungen früher erkennen und Gegenmaßnahmen können schneller ergriffen werden.¹¹¹

Der Zeitpunkt der Urteilsabfassung und des gemeinsamen Gesprächs hängt sehr stark von betrieblichen Bedürfnissen ab. Bei zielorientierten Verfahren ist die Frage nach dem Zeitpunkt besonders wichtig. Wird nur ein Gespräch zur Besprechung der abgelaufenen Periode und der daran anschließenden Festlegung neuer Ziele vereinbart spart dies Zeit. Problematisch kann die Verknüpfung aber sein, wenn die Evaluierung wichtige Erkenntnisse für die nächste Periode bringt, die jedoch vor der Implementierung einer weiteren Abklärung bedürfen.¹¹²

2.3.9 Außerhalb des Prozesses: Training der Beurteilerinnen

Im Prozessmodell von Becker ist dieser Punkt nicht enthalten. Dennoch muss er der Vollständigkeit halber hier Platz finden. Um die Akzeptanz und Effektivität der Personalbeurteilung zu sichern, ist eine Schulung der Beteiligten, vor allem der Beurteilerinnen notwendig. Dabei soll das Verständnis für den Sinn der PB und seiner einzelnen Aspekte sowie deren praktische Anwendung inklusive Gesprächstechniken besprochen und trainiert werden.¹¹³

¹⁰⁹ vgl. Schuler, Klingner 2005, S. 93 ff.; Lohaus 2009, S. 119 ff.; Lueger 2002, S. 476.

¹¹⁰ vgl. Bisani 1997, S. 367.

¹¹¹ vgl. Lohaus 2009, S. 124 f.; Fletcher 2008, S. 61 sowie Curth, Lang 1991, S. 37 f.

¹¹² vgl. Lohaus 2009, S. 125.

¹¹³ vgl. Fletcher 2008, S. 19 u. 98 ff.; Lohaus 2009, S. 108; von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 207 ff.

Damit endet die Beschreibung der grundlegenden Begriffe und Systematiken. Die Arbeit geht nun über zur konkreten Umlegung dieser Grundlagen auf die KJS Innsbruck.

3 Die Katholische Jungschar Innsbruck

Die Aufgabe dieses Kapitels ist es, der Leserin einen Überblick über die Organisation zu verschaffen.

Die Katholische Jungschar Innsbruck ist als Verein¹¹⁴ konstituiert und ist von der Leitung der Diözese Innsbruck mit der Kinderpastoral beauftragt. Generell sollen durch den diözesanweit agierenden Verein alle Pfarren im Bereich der Kinderpastorale („Jungschar“) unterstützt werden.¹¹⁵ Dies kann durch die Herausgabe von Behelfen/Fachbüchern/Zeitschriften, durch die Organisation von Veranstaltungen und Aktionen, durch Beratungen und Schulungen uvm. passieren. Für die Abwicklung der laufenden Tätigkeiten wird von der Vollversammlung (entspricht der Hauptversammlung) der Vorstand gewählt, welcher laut Statut die Bezeichnung „Diözesanleitung der KJS“¹¹⁶, kurz Diözesanleitung oder DL, führt. Dieser Vorstand besteht in der Regel aus zehn ehrenamtlichen Mitgliedern (gewählt) und vier hauptamtlichen Personen (durch Anstellungsverfahren vom Vorstand bestimmt). Darüber hinaus sind noch drei weitere Personen angestellt. Diese sieben Personen unterstützen die ehrenamtlichen Kräfte im Verein durch die Übernahme von laufenden Verwaltungs- und organisatorischen Tätigkeiten (Jungscharbüro).

Zur Bearbeitung der vielen Themenfelder (siehe unten) werden so genannte Arbeitskreise bzw. Teams von der Diözesanleitung eingesetzt. Diese Teams bestehen im Regelfall aus einer ehrenamtlichen Leitungsperson, einer dem Themenbereich zugeordneten hauptamtlichen Person und zusätzlichen ehrenamtlichen Kräften.

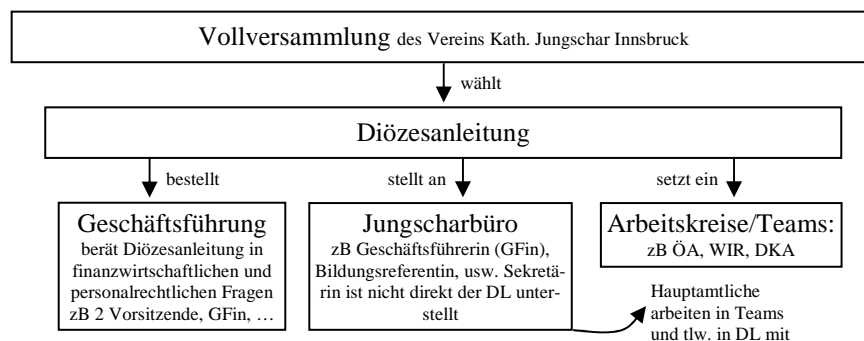


Abbildung 2: vereinfachtes Organigramm Kath. Jungschar Innsbruck¹¹⁷

¹¹⁴ Die offizielle Vereinsbezeichnung lautet: Katholische Jungschar der Diözese Innsbruck - Diözesanstelle für die außerschulische, kirchliche Kinder- und Jugendarbeit der Katholischen Jungschar (KJS) (Anhang F).

¹¹⁵ vgl. Anhang F.

¹¹⁶ ebenda.

¹¹⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Anhang E. Zu beachten ist, dass darin auch die beiden Angestellten des Fördervereins (Spielbus-Referentin u. -Mitarbeiterin) aufscheinen. Sie sind nicht der DL unterstellt, weshalb sie in dieser Arbeit keine explizite Berücksichtigung finden.

Bevor auf die inhaltliche Ausrichtung der Organisation eingegangen wird, werden als Überleitung die Tätigkeitsbereiche der sieben Angestellten erläutert. Dabei sei vorausgeschickt, dass – wie schon angedeutet – alle Themenbereiche in Zusammenarbeit mit einem Arbeitskreis/Team bearbeitet werden. Die Geschäftsführerin ist für die Büroleitung und alle finanziellen Fragen sowie die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich, ihr ist die Bürosekretärin unterstellt. Wie der Name bereits den Hinweis gibt, ist die Bildungsreferentin für alle Schulungen und Bildungsangebote verantwortlich. Weiters ist sie im Büro für die Redaktion der Mitgliederzeitschrift „WIR“ verantwortlich. Die Unterstützung der Sternsingeraktion in allen Pfarren der Diözese obliegt der Referentin der Dreikönigsaktion. Die Seelsorgerin ist für die spirituelle und religiöse Begleitung der Angebote des Vereins sowie dessen Mitglieder verantwortlich. Bis auf die Sekretärin sind diese Personen die vier hauptamtlichen Mitglieder der Diözesanleitung. Weiters besteht das Büro aus der Referentin für Kinderliturgie, die für spezielle, liturgische Angebote für Kinder und neue Ideen für Gruppenleiterinnen verantwortlich ist. Zuletzt ist die Referentin für Ministrantinnenpastoral zu nennen, die alle Fragen rund um den Dienst von Ministrantinnen im Blick behalten soll.

3.1 Wohin will die Jungschar?

Die Katholische Jungschar Österreichs, deren Teil auch die KJS Innsbruck ist, sieht als handlungsleitende Vision eine Welt in der alle Menschen (junge, alte, arme, reiche, behinderte, nicht-behinderte, ...) „das Leben miteinander teilen“¹¹⁸. Dazu stehen die Anliegen von Kindern im Zentrum der Organisation.

Um dies zu erreichen sind vier grobe Themenfelder definiert: Jungschar soll Kindern einen Lebensraum bieten, in dem eine „Kultur des Miteinanders“ gelebt wird. Kinder sollen in ihren religiösen Fragen unterstützt werden und es wird eine „kindgerechte“ Kirche angestrebt. Darüber hinaus gilt es aber auch in der Gesamtgesellschaft auf Mitbestimmung und Rechten von Kindern zu achten. Der vierte Bereich beschäftigt sich mit der Solidarität für arm-gemachte Menschen in den so genannten Entwicklungsländern, die Sternsingeraktion ist die größte Aktion hierzu.¹¹⁹ Alle Hauptamtlichen im Büro der KJS Innsbruck sowie die erwähnten Teams sind für ein oder mehrere Themenfelder zuständig.

Eine Konkretisierung dieser Zukunftsvorstellungen und Themen gibt es durch strategische und operative Ziele innerhalb der Katholischen Jungschar Innsbruck nicht.¹²⁰

¹¹⁸ Katholische Jungschar Österreichs (Hg.) 1996, S. 7.

¹¹⁹ vgl. ebenda, S. 8.

¹²⁰ vgl. bspw. IP11, Z. 546; IP6, Z. 294 f.; IP4, Z. 59 ff.

3.2 Bedingungen für die Personalbeurteilung

Damit die für eine Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck geltenden (Rahmen-)Bedingungen bei den folgenden Modellentwicklungen bewusst sind, werden die betreffenden Interviewergebnisse hier angeführt.

- Bei den Interviews wurde die Lenkung der Arbeit der Mitarbeiterinnen durch den Vereinsvorstand als besondere Herausforderung genannt: Einige Interviewpartnerinnen benannten das Problem, dass Ehrenamtliche an der Vereinsführung mitwirken, jedoch aufgrund ihrer freiwilligen Tätigkeit nicht die Möglichkeit haben, täglich mit den Angestellten in Kontakt zu sein wodurch ein Einblick in die laufende Arbeit fehlt und eine direkt aufgabenbezogene Beobachtung nicht ständig möglich ist. Trotzdem ist der Vereinsvorstand für diese Arbeit verantwortlich. Wie bereits im Kapitel 1 beschrieben soll die PB diesen *Spagat* schaffen. Dass dabei unterschiedliche Sichtweisen entstehen, wird nicht unbedingt als Nachteil gesehen.¹²¹
- Die Ansichten zu den Anforderungen gegenüber den Angestellten bzw. zu deren Rollen sind großteils unterschiedlich und unklar. Auch wurde die Stellenbeschreibung oft als zu ungenau kritisiert. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit flexible Verfahren zu entwerfen, die laufend auf diese Herausforderung reagieren können.¹²²
- Auf die Frage „Was soll beurteilt werden?“ wurden oft Persönlichkeitseigenschaften bzw. Meta-Kriterien wie Jungschargeist oder Identifikation genannt. Diese scheinen sehr wichtig zu sein bei gleichzeitigem Wissen wie schwierig es ist diese auch zu beurteilen.¹²³

¹²¹ vgl. Anhang C, „Ziele“, „Beurteilerinnen, Bedenken“ und „Sonstiges“ sowie Anhang D, „Sonstiges“.

¹²² vgl. bspw. IP8, Z. 52 ff. sowie Anhang C, „Inhalt, Stellenbeschreibung“ und Anhang D, „Themen“.

¹²³ vgl. Anhang C, „Inhalt“.

4 Modellentwicklung für eine Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck

Aufbauend auf das Prozessmodell von Becker werden zwei Modelle für die Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck vorgeschlagen. Da die Arbeit Denkanstöße für den Verein liefern möchte, sind diese Modelle als Vorschläge, die in der praktischen Anwendung veränderbar sind, zu verstehen. Der wesentliche Punkt in der Unterscheidung liegt in den Verfahren und damit einhergehend der Operationalisierung der Beurteilungsobjekte sowie dem Kreis der Involvierten. Den Modellen werden jene Prozessschritte vorangestellt, die für beide gleichermaßen gelten.

4.1 Gemeinsamkeiten beider Modelle

Für beide Modelle gelten gewisse Foki, die einerseits durch die Interviews identifiziert wurden und andererseits sich durch die Struktur des Vereins und dem zu Beginn festgelegten Blick auf Angestellte ergeben.

4.1.1 Ziele, Zwecke und Grundhaltungen

Eine PB wird nicht als Selbstzweck gesehen, sondern soll den visionären Zielen dienen, die Organisation durch die Anregung von Lernprozessen zu entwickeln, die Qualität der Arbeit zu sichern, die Arbeit der Angestellten zielgerichtet zu lenken und ein angenehmes Betriebsklima ermöglichen. Dazu gehört auch der Blick auf Beziehungsdynamiken.¹²⁴

Mit diesen genannten groben Zielen war für alle Befragten klar, dass als Entscheidungskategorie (manifeste Folgen) nur Förder- und Entwicklungszwecke in Frage kommen. Begründungen dafür sind im Anhang ersichtlich.¹²⁵ Damit ist auch die Grundhaltung für jedes Modell klar: die Einzelpersonen sollen gefördert werden und in diesem Zusammenhang auch die Organisation. Dabei wird von einigen Befragten der Blick auf das jeweilige Umfeld der Arbeit und die von der Organisation gesetzten Rahmenbedingungen eingefordert.¹²⁶

Weitere Prämissen, die für alle Modelle angenommen werden können, aber bei den Interviews erst bei den Themen Gespräch und Sonstiges besprochen wurden, werden hier ebenso voran gestellt, um ihre Bedeutung zu verdeutlichen:

¹²⁴ vgl. Anhang C, „Ziele“ sowie IP9, Z. 295 ff.

¹²⁵ vgl. Anhang C, „Entscheidungskategorie, Begründungen“.

¹²⁶ vgl. Anhang C, „Sonstige Grundhaltungen“.

- Die Personalbeurteilung darf nicht als Angriff, als „Misstrauenserklärung“¹²⁷ wahrgenommen werden. Gleichzeitig wird eine Ergebnisoffenheit erwartet: Das endgültige Urteil sollte im Gespräch/in den Gesprächen gemeinsam entstehen.¹²⁸
- Das gemeinsame Arbeiten an der Verbesserung muss im Vordergrund stehen. Trotzdem darf nicht „um den heißen Brei herum geredet“¹²⁹ werden. Damit muss ein wesentlicher Teil des Gespräches die Konsequenzen des Beurteilungsergebnisses sein. Es müssen die einzuleitenden Veränderungsmaßnahmen, bezogen auf die Organisation, den Arbeitsbereich oder das Arbeitsverhalten der Fokuspersion, und die Weiterarbeit daran klar sein.¹³⁰
- Die Ergebnisse der Personalbeurteilung und expliziter die Inhalte der Gespräche müssen vertraulich behandelt werden.¹³¹

4.1.2 Beurteilungsobjekte: Inhalt und Ebene

Für alle Befragten steht vor allem implizit die laufende Arbeit zur Debatte. In Einklang mit einigen Wortmeldungen, die die Übereinstimmung dieser mit der jeweiligen Stellenbeschreibung betrachten wollen,¹³² kann als Inhalt der Beitrag zur Zielerreichung festgehalten werden. Allerdings wird der zukunftsgerichtete Blick ebenso eingefordert.¹³³ Dies deckt sich mit den gewünschten Zwecken der Personalbeurteilung: Förderung und Entwicklung. Die Frage der Ebene ist hier also nicht eindeutig beantwortbar. „Es geht um beides“¹³⁴: Vergangenheits- und Zukunftsorientierung. Wobei eine reine Potenzialbeurteilung sowie ein reines Day-to-Day-Feedback nicht den gewünschten Zielen entsprechen würden.¹³⁵

4.1.3 Fokuspersionen

Auch wenn von ein paar Befragten die Betrachtung der gesamten Organisation als Erstrebenswert erschien,¹³⁶ wird der Personenfokus in den Modellen auf die Angestellten gelegt. Dies soll die PB, die im Sinne einer Aufwärtsbeurteilung noch viel weiter denkbar wäre, als auf den folgenden Seiten beschrieben, bei ihrer erstmaligen Implementierung nicht zu

¹²⁷ IP7, Z. 303 sowie Anhang C, „Gespräch, Rahmenbedingungen/Haltungen“.

¹²⁸ vgl. Anhang C, „Gespräch, Urteil“ sowie Kap. 2.3.7 und Breisig 2005, S. 344.

¹²⁹ IP3, Z. 226.

¹³⁰ vgl. Anhang C, „Gespräch, Rahmenbedingungen/Haltungen“.

¹³¹ vgl. IP8, Z. 312; IP9, Z. 288.

¹³² vgl. IP1, Z. 108; IP4, Z. 85 f.; IP8, Z. 52; IP9, Z. 36.

¹³³ vgl. Anhang C, „Ebene“.

¹³⁴ IP7, Z. 100.

¹³⁵ Anhang C, „Gespräch“. Beachte hierbei, dass die Fragestellung in den Interviews nicht sehr präzise ist.

¹³⁶ vgl. bspw. IP1, Z. 32 ff.; IP3, Z. 49 ff.; IP8, Z. 339 ff.

überfordern. Konkret geht es also um alle Angestellten des Vereins, die direkt dem Vereinsvorstand unterstellt sind. Für die Bürosekretärin und die Angestellten des Fördervereins können die Modelle sinngemäß gedacht werden.

Dazu soll noch angemerkt werden, dass durch den gewünschten Blick auf die Rahmenbedingungen der Arbeit aus Sicht der Arbeitnehmerinnen natürlich eine implizite Aufwärtsbeurteilung stattfindet.

4.2 Modell 1: Zielvereinbarungen

Obwohl es in der Kath. Jungschar abseits der oben genannten Vision und des Vereinszwecks keine strategischen Zielsetzungen gibt, wird ein zielorientiertes Verfahren vorgeschlagen. Die fehlende strategische Zielsetzung soll auch kein Hindernis sein. In Anlehnung an Breisig können auch laufende Aufgaben eine Basis für eine zielorientierte PB sein (s.o.). Darüber hinaus fand dieses Verfahren in den Interviews eine große Zustimmung.¹³⁷

Die Strukturierung dieses Modell folgt nicht strikt dem Prozessmodell von Becker, da hier der Ablauf der Zielfestlegung und -kontrolle das Herzstück und Charakteristische ist durch den auch andere Aspekte der PB gleich im ersten Kapitel beschrieben werden.

4.2.1 Ablauf, Beurteilungsquellen, Bewertung 1 & 2, Zeitpunkte

1. Zu Beginn der Planungsperiode bilden sich alle Beteiligten (Vereinsvorstand und Fokuspersion) eine Meinung darüber, welche Ziele in der kommenden Periode prioritär verfolgt werden müssen. Als Planungszeitraum wird generell ein Jahr vorgeschlagen. Für einzelne Ziele kann es Abweichungen geben.
2. Die Fokuspersion bringt 3 – 5 Ziele, um das Zielsystem nicht zu überlasten und die Aufmerksamkeitssteuernde Wirkung von Zielen nicht zu untergraben,¹³⁸ in die Planungs-sitzung ein. Dazu hat sie bereits Indikatoren (Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht wurde? Auch zu verstehen als Maß eines Kriteriums; vgl. Kap 2.3.5), falls das Ziel selbst nicht messbar oder zu wenig spezifisch ist, und einen Maßnahmenplan (Wer muss was bis wann erledigen, damit eine Zielerreichung möglich ist?) als Vorschlag entwickelt.
3. Diese Planungssitzung, gedacht als Klausurtagung, kann entweder zu Beginn des Arbeitsjahres im September oder Oktober oder im Frühjahr (Februar, März) stattfinden.¹³⁹ Da die arbeitszeitlichen Schwerpunkte der verschiedenen Stellen unterschiedlich über das Jahr verteilt sind, können auch beide Zeiträume für zwei separate Pla-

¹³⁷ vgl. Anhang C, „Verfahren, Zielvereinbarungen“.

¹³⁸ vgl. Breisig 2007, S. 55.

¹³⁹ vgl. IP5, Z. 392 ff. sowie IP9, Z. 317 ff.

nungssitzungen genutzt werden. Dabei findet dann eine Zuteilung der einzelnen Stellen zu dem jeweils passenden Termin statt. Das würde auch die Vorbereitung auf die Sitzung durch die Konzentration auf weniger Stellen erleichtern. Die folgende Tabelle ist ein Vorschlag.

	Herbsttermin	Frühjahrstermin
Bildungsreferentin	Kontrolle der erreichten Ziele und Planung f. nächsten 12 Monate	<i>Verfolgung der laufenden Ziele</i>
Kinderliturgie-Referentin		
Mini-Referentin		
Geschäftsführerin	<i>Verfolgung der laufenden Ziele</i>	Kontrolle der erreichten Ziele und Planung f. nächsten 12 Monate
DKA-Referentin		
Seelsorgerin		

Tabelle 1: vorgeschlagene Aufteilung der Angestellten auf zwei ZV-Termine¹⁴⁰

4. Bei der Planungssitzung besprechen die jeweiligen Fokuspersonen mit dem gesamten Vereinsvorstand die wechselseitigen Zielvorstellungen mit den dazugehörigen Indikatoren und Maßnahmenplänen. Einleitend kann die Fokusperson kurz über die Arbeitsschwerpunkte der letzten Zeit berichten, um diese Information bei allen Vorstandsmitgliedern präsent zu halten.¹⁴¹ Die Ziele, die Indikatoren und die Erreichungsgrade sollten gemeinsam vereinbart, nicht vorgesetzt werden.¹⁴² Obwohl in den Interviews unterschiedliche Meinungen zur Größe der Gruppe, die die Zielvereinbarung trifft, zu hören waren, erscheint es mir sinnvoll, den gesamten Vereinsvorstand an diesem Schritt zu beteiligen. Erstens sprechen der Hinweis auf die Vernetzung und Dependenz der einzelnen Stellen, die in manchen Interviews zu finden ist,¹⁴³ dafür und es ist die Aufgabe des gesamten Vereinsvorstands den Überblick zu bewahren. Darüber hinaus wird die Verbindlichkeit erhöht: Durch einen Maßnahmenplan werden auch Verantwortlichkeiten festgelegt und die Führungsebene in die Pflicht genommen, da beschrieben wird, welche Leistungen das Management erfüllen muss, damit die Zielerreichung gewährleistet ist. Dadurch wirkt das System auch auf die Führungskräfte, was das Vertrauen in das System und dessen Effektivität kann gestärkt werden.¹⁴⁴ Die Festlegung des Maßnahmenplans, der nicht zu einengend und doch konkret sein darf,¹⁴⁵ kann bei

¹⁴⁰ Quelle: eigene Darstellung.

¹⁴¹ vgl. IP5, Z. 18 ff.; IP8, Z. 9 u. 17. sowie IP6, Z. 208 f.

¹⁴² vgl. Anhang C, „Verfahren, Zielvereinbarungen“.

¹⁴³ vgl. IP2, Z. 389; IP8, Z. 211 ff. u. 288 ff.

¹⁴⁴ vgl. Pinder 2008, S. 419.

¹⁴⁵ vgl. IP1, Z. 248 u. IP7, Z. 209 sowie von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 78 und Breisig 2005, S. 307.

Bedarf – wegen zu großer Komplexität – auch nach hinten verschoben werden. Bei einer Klausurtagung am zweiten Tag oder in einer darauffolgenden Vorstandssitzung.

5. Die Verständigung über die Ziele und Indikatoren ist gleichzeitig der Auftrag an alle Beurteilerinnen während der laufenden Periode konkreten Vorkommnisse und Situationen, die für die Zielerreichung wichtig sind, zu beobachten und zu dokumentieren. Dies ist der Prozessschritt Bewertung 1: Wert-Erfassung. Dabei sollen die Indikatoren die Aufmerksamkeit der Beobachtung lenken. Die Dokumentation sollte wegen des kritischen Punktes Vertraulichkeit¹⁴⁶ auf ein Minimum reduziert werden. Eine Möglichkeit wäre die Dokumentation über abgesicherte E-Mails, die von den Beurteilerinnen an eine Mailbox geschickt werden, zu der nur die erste Vorsitzende Zugriff hat. Bei Bedarf kann sie die von den einzelnen Beurteilerinnen gesammelten E-Mails wieder an die jeweiligen Personen zurück geben. Eine andere Variante wäre die Aufzeichnung im Beurteilungsbogen, den alle involvierten Personen erhalten (s.u.). Dabei muss gesichert sein, dass diese an vertrauenswürdigen Orten aufbewahrt werden. Für weitere Anmerkungen wird auf die Kapitel 2.2.2 (beeinflussende Beobachtung) und 2.3.6 (Inhalt der Beobachtung) verwiesen.
6. Um das Zielvereinbarungsmodell und vor allem die handelnden Personen nicht zu überlasten, sollte die unterjährige Zielanpassung, die vor allem veränderte Umweltbedingungen im Blick hat, nur bei Bedarf und dann nur zwischen der Fokusperson und der zuständigen Vorsitzenden oder der Geschäftsführerin stattfinden. Anfallende Zieländerungen werden in die Diözesanleitung eingebracht. Das Gespräch einfordern können alle an der ZV beteiligten Personen.
7. Am Ende der Periode und vor der nächsten Planungsklausur erfolgt die Kontrolle des Zielerreichungsgrades. Dies ist nun der Prozessschritt „Bewertung 2“, der aufgrund der Interviewergebnisse zweistufig erfolgen sollte.¹⁴⁷ Zu Beginn steht ein 4- oder 6-Augengespräch (Fokusperson, Vorsitzende und/oder Geschäftsführerin) in dem die Zielerreichungsgrade, dazu förderliche und hinderliche Gründe und Konsequenzen, offen diskutiert werden. Teil davon ist logischerweise eine Selbstbeurteilung – auch die Fokusperson überprüft aus ihrer Sicht die Zielerreichung. Die erste Runde kann die derzeitigen Mitarbeiterinnengespräche ersetzen bzw. den Großteil der Zeit einnehmen. Im Gespräch können auch bereits neue Ziele für die kommende Periode überlegt werden. Das Gesprächsergebnis wird bei der nächsten Planungssitzung dem gesamten Vorstand, unter der Wahrung der Privatsphäre der Fokuspeson und Vertraulichkeit des

¹⁴⁶ vgl. Anhang D, „Wünsche“.

¹⁴⁷ vgl. Anhang C, „Gespräch, Rahmenbedingungen“.

ersten Gesprächs präsentiert. Dort gibt es die Möglichkeit Anmerkungen und Rückfragen dazu zu stellen. Ganz zentral werden hier nötige Konsequenzen (s. Kap. 4.1.1) besprochen. Gegebenenfalls gibt es für die Vorstandsmitglieder Unterlagen zur Vorbereitung (zB kumulierte Stundenaufzeichnungen).

An diese gemeinsame Kontrolle der Zielerreichung schließt wieder die Zielvereinbarung für die nächste Periode an (selbe oder separate Sitzung). Die nun zu setzenden Ziele können auf die der vergangenen Periode aufbauen oder neue Prioritäten setzen. Dazu braucht es wieder eine Vorbereitung aller Involvierten.

4.2.2 Inhalte der Ziele, Operationalisierung und Anforderungen

Der Vorteil des zielorientierten Verfahrens ist seine inhaltliche Flexibilität, weshalb keine generelle Antwort auf die Frage nach dem Inhalt der Beurteilung bzw. der Ziele gegeben werden kann. Denkbare Inhalte sind: Ergebnisziele, die sich auf den Abschluss einer Aufgabe, eines Projekts etc. beziehen. Die Inhalte dazu kommen aus der Stellenbeschreibung oder beziehen sich auf innovative Vorhaben.¹⁴⁸ Verhaltensziele können sich auf die Ausprägung der Sozialkompetenzen der Stellenbeschreibung oder sonstige, für den nächsten Planungszeitraum geforderten Sozialkompetenzen beziehen. Die Verbesserung von Sachkompetenzen sehen Lernziele vor. Damit die Inhalte dieses zielorientierten PB-Modells bzw. die Erreichung der Ziele auch gemessen werden können (Operationalisierung), müssen die Ziele nach gewissen Anforderungen formuliert sein.

Wie bereits zuvor (Kap. 2.3.4) angedeutet, gibt es in der Literatur teilweise konträre Ansichten darüber welche Qualitätskriterien für Ziele gelten. Ein Standardkonzept und ein dieses erweiterndes werden von mir als sinnvoll für die PB in der Kath. Jungschar Innsbruck erachtet.

Die berühmteste *Formel* dürfte dabei SMART sein. Dahinter verstecken sich nach Latham die Anforderungen „specific, measurable, attainable, relevant, and have a time-frame.“¹⁴⁹ Ein für das Unternehmen relevantes Ziel sollte als erreichbar gelten, möglichst spezifisch auf das, was erreicht werden soll, hin formuliert, möglichst in Zahlen messbar und zeitlich eingegrenzt sein.

Schrader möchte das Potenzial der Gegenwart nutzen als Ausgangspunkt für die Zielrichtung. Deshalb sind „brauchbare Ziele“ lebende („living“) Ziele.¹⁵⁰ Die darin formulierte

¹⁴⁸ vgl. Anhang C, „Verfahren, Zielvereinbarungen“.

¹⁴⁹ vgl. Latham 2003, S. 311. Ähnlich dazu Kolb 2010, S. 11.

¹⁵⁰ vgl. Schrader ca. 2009.

Werthaltung soll Ausgangsbasis für SMART-Ziele sein. Das Akronym LIVING bedeutet: Lernorientiert (Innovationsdenken fördern, Scheuklappen ablegen), Instrumentell (das Ziel ist kein Selbstzweck), Veränderbar (nicht starr am Ziel festhalten, wenn Umweltbedingungen sich ändern), INtegriert (auf Zielkonflikte versch. Abteilungen achten, alle sollen dem „Ganzen“ zuarbeiten), Gemeinsam erarbeitet (der Zielfindungsprozess fördert den Austausch und Empathie der Involvierten)

4.2.3 Der Beurteilungsbogen

Damit Ziele und Indikatoren einheitlich erfasst werden und somit der Soll-Ist-Vergleich erleichtert wird, bedarf es eines Beurteilungsbogens, der die Erfordernisse dieses Verfahrens abdeckt. Nachstehend wird ein Vorschlag beschrieben und abgebildet, der sich an den SMART- und LIVING-Kriterien sowie Vorschlägen von Breisig und Flechter orientiert.¹⁵¹ Auf den Bogen wird der Wortlaut des Ziels eingetragen. Sofern mehrere Ziele vereinbart werden, können Prioritäten vergeben werden, damit die Ressourcenzuteilung bei Engpässen für alle Ziele geklärt ist. Für das gemeinsame Verständnis der Relevanz des Ziels sollte eine kurze Begründung angeführt werden.

Den Indikatoren kommt vor allem bei jenen Zielen eine zentrale Rolle zu, die aufgrund ihres Wortlautes nicht eindeutig gemessen werden können.¹⁵² Der Maßnahmenplan – falls nötig inklusive Stundenbudget – sowie die Zuständigkeiten/Termine werden unter „Ressourcen“ und „Wer/Wann“ eingetragen. Hier können auch Ziel- und Aufgabenbeziehungen verdeutlicht werden.¹⁵³ Zum Abschluss der Vereinbarung wird der Bogen von der zuständigen Vorsitzenden und der Fokuspersion unterschrieben.

Das Feld „Beobachtungen“ dient dem Prozessschritt „Bewertung 1“. Hier können Vorkommnisse beispielhaft eingetragen werden (zB Ergebnisse von Veranstaltungsreflexionen¹⁵⁴). Werden kleinere unterjährige Anpassungen vorgenommen, können diese auf dem Bogen eingetragen werden. Wird das Ziel vollkommen umgestellt sollte der Bogen neu ausgefüllt werden.

Die Zielerreichungskontrolle kann auf verschiedenen Wegen passieren. Eine Möglichkeit ist das Abhaken der Indikatoren im benachbarten Feld „erreicht“. Dazu kann am Ende des Bogens eine zusätzliche, verbale Kurzbeschreibung des Ausmaßes vorgenommen werden. Sofern das Ziel quantifiziert ist und bei der Vereinbarung Maße und zufriedenstellende Ausprägungen dieser festgelegt wurden, kann die Skala von „wesentlich unterschritten“ bis

¹⁵¹ vgl. Breisig 2007, S. 81 ff. u. 188 ff. und Fletcher 2008, S. 22.

¹⁵² vgl. dazu IP2, Z. 106.

¹⁵³ vgl. dazu die systemische Sicht bei IP8, Z. 217 ff.

¹⁵⁴ vgl. IP3, Z. 236 ff.

„wesentlich überschritten“ genutzt werden. Diese Skalenanker können auch den Indikatoren über das Feld „erreicht:“ zugewiesen werden, wenn diese quantifiziert sind.

So könnte zum Beispiel die Teilnehmerinnenzahl einer Schulung als Indikator/Maß des Ziels/Kriteriums Schulungsqualität oder effektive Öffentlichkeitsarbeit vereinbart werden. Wird für eine bestimmte Veranstaltung eine Teilnehmerinnenzahl von 50 als befriedigend festgelegt, kann bei einer Teilnehmerinnenzahl von bspw. 60 in das Feld „erreicht:“ „überschritten“ eingetragen werden. Die Abstände müssen dabei im Vorhinein festgelegt und bei der Skala bzw. beim Indikator dokumentiert werden.

Zur Vorbereitung auf die beiden Beurteilungsgespräche dienen die Felder „Gründe“ und „Konsequenzen“. Hier können Notizen eingetragen werden, welche Faktoren förderlich oder hinderlich bei der Zielerreichung waren und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

					Katholische Jungschar Diözese Innsbruck				
Zielvereinbarungsbogen									
Mitarbeiter/in: _____					Stellenbezeichnung: _____				
Planungszeitraum: _____									
Ziel 1:								Priorität:	
Begründung:									
Indikatoren:								erreicht:	
Ressourcen/Maßnahmen:								Wer/Wann:	
Unterschriften:									
Beobachtungen (Beispiele)									
ggf. Zielanpassung:						Begründung:		Datum:	
Ziel verwirklicht?									
wesentlich überschritten		überschritten		erfüllt		unterschritten		wesentlich unterschritten	
oder verbale Beschreibung:									
Gründe:									

Konsequenzen:	
Ziel 2:	Priorität:
Begründung:	

Abbildung 3: Vorschlag für einen ZV-Bogen¹⁵⁵

4.2.4 Ein Beispiel-Ziel zur Illustration

SMART und LIVING sind hehre Ansprüche für die Formulierung von Zielen. Auf Basis der Interviewergebnisse wird ein Beispiel für ein Ziel mit Indikatoren und Maßnahmen(plänen) ausformuliert und nach diesen zwei Formeln analysiert. Das Beispiel ist ein Ergebnisziel für die Bildungsreferentin aus dem Bereich „Qualitätsvolle u. zielgerichtete Arbeit“¹⁵⁶ und bezieht sich auf den Tätigkeitsbereich von Weiterbildungsveranstaltungen (vgl. Stellenbeschreibung im Anhang).

Als Ziel wird die qualitätsvolle Durchführung einer Erwachsenenschulung im Sommersemester 2013 (Abschluss spät. 31. Mai 2013) in der Region Osttirol vereinbart.

Hier sind zwei Dimensionen erkennbar: die Schulung (Indikator 1) und die Qualität der Schulung (Indikatoren 2 – 7).

Zur Frage „Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde“ könnten als Indikatoren folgende Punkte festgelegt werden:

- Indikator 1: Die Schulung hat (vor dem 31. Mai 2013) stattgefunden.
- Indikator 2: Das Ziel ist erfüllt, wenn 10 Personen als Teilnehmerinnen an der Schulung teilnehmen. Das Ziel ist übertroffen, wenn 15 Personen teilnehmen. Wesentlich übertroffen ≥ 20 Teilnehmerinnen. Unterschritten = 8 oder 9. Bei unter 8 angemeldeten Teilnehmerinnen (wesentlich unterschritten) wird die Schulung abgesagt.
- Indikator 3: Es gibt ein von der DL abgesegnetes Grobkonzept. Das Feinkonzept wurde im Schulungsteam erarbeitet.
- Indikator 4: Das Feinkonzept greift auf bestehende Unterlagen (va. Bildungskonzept Kath. Jungschar Österreichs und Erfahrungen aus anderen Diözesen) zurück, gleichzeitig sind Neuerungen bei den Schulungseinheiten erkennbar.

¹⁵⁵ Quelle: eigene Darstellung. Für die praktische Anwendung ist ggf. mehr Platz, um den Bogen ausfüllen zu können, vorzusehen.

¹⁵⁶ vgl. Anhang C, „Inhalt“.

- Indikator 5: Das Schulungsteam hat mindestens 2 Vor- und 1 Nachbereitungstreffen abgehalten. Die wichtigsten Ergebnisse daraus sind im Dateisystem dokumentiert.
- Indikator 6: Die Teilnehmerinnen-Befragung zeichnet ein positives Bild (überwiegend Rückmeldungen im oberen Drittel der Befragungswerte).
- Indikator 7: Das zur Verfügung gestellte Stundenbudget wurde nicht um mehr als 5 % über- oder unterschritten. Damit gilt das Ziel als erfüllt. Das Ziel ist überschritten bei einer Überziehung des Budgets um mehr als 10 %, gleiches gilt bei einer Unteraus-schöpfung als unterschritten. Hierbei ist eine Überschreitung, im Vergleich zu Indika-tor 2, nicht wünschenswert.

Damit das Ziel erreicht wird, könnten folgende Maßnahmen und Zuständigkeiten festge-
legt werden (Maßnahmenplan):

- Maßnahme 1: Ausarbeitung eines Grobkonzepts (Projektplanung inkl. Terminvorschläge für die Schulung sowie Stundenausmaß in Hinblick auf weitere anstehende Arbeiten im Projektzeitraum und inhaltliche Eckpunkte der Schulung) durch die Bildungsrefe-
rentin, Beschluss in der DL bis spätestens 6 Monate vor der Schulung.
- Maßnahme 2: Bewerbung der Schulung über gängige Kanäle, neue Kanäle werden an-
gedacht und ausprobiert. Zuständig: Bildungsreferentin, Zeitraum: ab Beschluss Grob-
konzept bis Ende Anmeldeschluss.
- Maßnahme 3: Mindestens ein Mitglied der DL (außer der Bildungsreferentin) ist Teil
des Schulungsteams. Koordination des Schulungsteams durch Bildungsreferentin.
Zeitraum: ab Beschluss Grobkonzept bis Nachbereitungstreffen.

4.2.4.1 Wie ist dieses Ziel aus Sicht von SMART und LIVING zu bewerten?

- Spezifisch: es geht um eine Schulung für Erwachsene. Dies sowie die Zielregion ist er-
sichtlich.
- Messbar: die Schulung hat statt gefunden: ja oder nein. Alles weitere: Indikatoren.
- Erreichbar: Eine Schulung für sich erscheint machbar. Wesentlicher Faktor wird die
Ressource Arbeitszeit sein, da auch andere laufende Aufgaben anstehen.
- Relevant: es ist davon auszugehen, dass Erwachsene eine spezielle Zielgruppe sind. Die-
se Entscheidung trifft der Vereinsvorstand.
- Zeit: es ist ein Rahmen vorgegeben, mit exaktem Enddatum.
- Lernorientiert: Die Indikatoren und Maßnahmen fordern neue Konzepte und Ideen für
die Schulung sowie die Bewerbung/Öffentlichkeitsarbeit ein.

- Instrumentell: Die Schulung soll erwachsene Gruppenleiter/innen befähigen Jungschararbeit mit Kindern zu betreiben. Sie ist also kein Selbstzweck und fördert die Qualität.
- Veränderbar: Dies hängt wesentlich von der Auslebung ab: zB gibt es das Bewusstsein, dass die Schulung auch im Herbst 2013 stattfinden kann?
- Integriert: Im genannten Bildungskonzept für Schulungen werden mehrere Arbeitsbereiche der Kath. Jungschar (s. Kap. 3) als Teile für solche Schulungen genannt.
- Gemeinsam: Die Zielvereinbarung selbst klärt(e) die Notwendigkeit für so eine Schulung und das gemeinsame Verständnis durch die Diskussion des Grobkonzepts.

Das Ziel selbst sowie die Indikatoren und Maßnahmen sind teilweise *holprig* formuliert und können den Anschein der Irrelevanz erwecken. Darin zeigt sich, dass die Formulierung von qualitativ hochwertigen Zielen ohne Fachwissen schwierig ist. Deshalb braucht es zumindest anfänglich eine fachliche Begleitung und Schulung aller Involvierten (s. Kap 4.4).

4.2.4.2 Die Zielerreichungskontrolle in diesem Beispiel

Die Beurteilung bei diesem Beispiel verläuft dann wie oben dargelegt über die Indikatoren. Sofern sie quantifiziert sind (Ind. 2 & 7) wird im Feld „erreicht:“ der entsprechende Skalenanker, zum Beispiel bei 16 Teilnehmerinnen „überschritten“, eingetragen. Für alle anderen Indikatoren kann dichotom die Gegebenheit konstatiert werden. Durch einen Haken (Indikator erfüllt, gegeben) oder durch ein X oder Minus (Indikator nicht erfüllt).

Ob die in den Interviews genannten Ziele (Kap. 4.1.1) ernst genommen werden, zeigt sich an der Beantwortung bzw. der Diskussion der Fragen nach den Gründen und den Konsequenzen. Gerade auch bei diesem Beispiel, da es kein explizites Lernziel ist, dem diese Diskussion inhärent ist. Egal wie hoch der Zielerreichungsgrad ist, sollen diese Felder genutzt werden, um Lerneffekte für die Zukunft anzustoßen. Auch wenn das Ziel wesentlich überschritten wurde, ist es interessant zu wissen, woran dies lag (Gründe) und was getan werden kann, um dies für die Zukunft zu sichern (Konsequenzen).

4.3 Modell 2: Eine multi-perspektivische, gemischte Beurteilung

Kernstück dieses Modells ist eine Mischform der in den Interviews als passend identifizierten Verfahren unter Berücksichtigung der in der Literatur dafür genannten Restriktionen. Das bedeutet, dass auf eine Mischung der Verfahren und Operationalisierungsmöglichkeiten zu achten ist. Wie unter 4.1.1 gefordert, ist auch hier die Grundhaltung ein offener Zugang, bei dem die Beurteilungskriterien als Hilfestellung für die Gesprächsführung und Entwicklungsmöglichkeiten für die Organisation und die Fokusperson gedacht sind. Des-

halb wird in Anlehnung an Breisig vor allem mit freier Eindrucksschilderung gearbeitet in dem Bewusstsein, dass auch hier viele Stolperfallen zu finden sind. Diese wird mit anderen Verfahren gemixt.¹⁵⁷

4.3.1 Die Beurteilerinnen

Prinzipiell verfolgt dieses Modell den multi-perspektivischen Ansatz um gerade den, in den Interviews als Schwierigkeit identifizierten, minimierten Einblick der Leitungspersonen als Chance zu nutzen. Subjektivität bzw. eine Auffassungsmöglichkeit davon soll also aktiv genützt werden.¹⁵⁸ Als Beurteilungsquellen kommen aufgrund der Interviews die Vorstandsmitglieder, die Fokusperson selbst und die Bürokolleginnen auf jeden Fall in Frage. Darüber hinaus können noch weitere Teams und Gremien hinzugezogen werden, wenn sich das Modell in der kleinen Variante (s. Kap. 4.3.3) eingespielt hat. Für die Geschäftsführerin wären das zB das Gremium Geschäftsführung und der Fördervereinsvorstand. Für die Bildungsreferentin bspw. das WIR-Team usw. Da in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Rollen gefragt sind,¹⁵⁹ kann eine multi-perspektivische Personalbeurteilung genau diese unterschiedlichen Erwartungen aufzeigen. Es sollte allerdings nicht auf den damit verbundenen Koordinationsaufwand vergessen werden.¹⁶⁰ Deshalb sollte diese Erweiterung, ebenso wie Überlegung zur direkten Einbeziehung der Kundenperspektive,¹⁶¹ erst nach erfolgreicher Implementierung vorgenommen werden.

4.3.2 Verfahren, Operationalisierung und Beurteilungsbogen

Die gewählten Kriterien (Qualität der Arbeit, Übereinstimmung der Arbeit mit den Stellenzielen, Teamfähigkeit, Begleitung von Ehrenamtlichen, Kundenorientierung, contextual performance) sind direkt den Interviewergebnissen entnommen. Die jeweilige Operationalisierung wird in Zusammenhang mit der Verfahrenswahl vorgestellt.¹⁶² Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Vorschlag für einen Beurteilungsbogen. Dieser beinhaltet fünf – und damit wenige – Kriterien,¹⁶³ die teilweise Unterpunkte aufweisen, die nachdem sich die PB eingeschliffen hat, erweitert werden können.

¹⁵⁷ Breisig 2005, S. 243 ff. u. 248 ff. u. 324 ff. sowie Anhang C, „Verfahren“.

¹⁵⁸ vgl. Betz, Wienecke 2005, S. 23.

¹⁵⁹ vgl. IP6, Z. 109 ff.

¹⁶⁰ vgl. IP5, Z. 103 u. 290 ff.

¹⁶¹ vgl. Anhang C, „Beurteilerinnen“.

¹⁶² vgl. dazu für die Verfahrensbeschreibung Breisig 2005, S. 243 ff. u. 294 ff.

¹⁶³ vgl. Breisig 2005, S. 285 und Lorson 1996, S. 120 f. (beachte dabei die mikropolitischen Implikationen).

Wie bereits ausgeführt wurde, soll das Urteil primär frei, nach einem Fragenkatalog, formuliert werden. Da die PB vor allem individuelle, aber auch organisationale Entwicklung und keine interpersonalen Vergleiche ermöglichen soll, erscheint dieses Verfahren in Abstimmung mit den Interviews als beste Variante. Damit verknüpft ist eine Minimalvariante der Einstufungsverfahren für die zentralen Tätigkeiten aus der Stellenbeschreibung.¹⁶⁴ Da die effektiven Skalenverfahren einen hohen, arbeitspsychologisch fundierten Konstruktionsaufwand erfordern, werden sie nicht näher in Betracht gezogen (jedoch sind sie für die Weiterentwicklung der PB in der KJS Ibk denkbar). Zuerst wird die Wahrnehmung der einzelnen Tätigkeiten und Fähigkeiten frei beurteilt und dann als entwicklungsbedürftig, für „in Ordnung“ oder als besondere Stärke zum Zwecke des Lobes oder bspw. der Verwendung für hausinterne Schulungen markiert (Einstufung). Da nicht der Anspruch besteht ein „objektives“, die Stellen vergleichendes Urteil abgeben zu müssen, bedarf es auch nicht zwingend eine Klärung der Zwischenabstände.

Um die Stellenbeschreibung durch die Personalbeurteilung einer flexiblen Weiterentwicklung zu unterziehen, können im Abschnitt 1.2 relevante Tätigkeiten in der Beobachtungsperiode aufgelistet werden. Hier können implizit das Interesse für neue Ziele und das Innovationsdenken erfasst werden.¹⁶⁵ Dieser Bereich ist optional („opt.“) auszufüllen. Ist eine häufig beobachtete, zusätzliche („zus.“) Tätigkeit (= Arbeitsschwerpunkt) als unrelevant markiert, kann diese Beobachtung Grundlage dafür sein, über Prioritätensetzung und Zeitmanagement zu sprechen. Dabei soll jedoch keine Scheuklappenbildung und Vermeidung von umfeldbezogene betrieben werden. Nur weil eine nicht als relevant angesehene Tätigkeit beobachtet wurde, kann nicht automatisch von falscher Prioritätensetzung gesprochen werden.

Die Kriterien 2 Teamfähigkeit und 4 Kundenorientierung stellen eine Kombination des Kennzeichnungsverfahrens (Auswahl „j(a)“ oder „n(ein)“ der Aussagen) und der freien Schilderung dar. In den freien Sektionen können weitere Verhaltensaussprägungen beschrieben genannt werden. Sofern bei der Beurteilerin der Bedarf besteht, können hier auch Beispiele zu den angekreuzten Aussagen beschrieben werden, da durch die dichotome Bestätigung der Aussagen durchaus Interpretationsspielraum gegeben ist und nur an konkreten Beispielen lassen sich die Aussagen nachvollziehen. Dazu ist aber auch Platz unter „Entwicklungsbedarf“ vorgesehen.

¹⁶⁴ vgl. für BSP Geschäftsführerin: IP9, Z. 75 ff.

¹⁶⁵ vgl. IP11, Z. 305 ff. und IP4, Z. 101. Dazu kritisch IP1, Z. 304 ff.

Die weiteren Kriterien, 3 Begleitung von Ehrenamtlichen und 5 Bezug auf Engagement/umfeldbezogene Leistung, werden in der freien Eindruckschilderung beurteilt. Dabei soll beim fünften Kriterium das Spannungsfeld „Jungschargeist – Identifikation – Erwartungen gegenüber Angestellten“¹⁶⁶ abgedeckt werden, wobei gleichzeitig nicht der Eindruck entstehen darf, dass umfeldbezogene Leistung immer gefordert werden kann. Andererseits kann hier auch Eigeninitiative und Kreativität, die für den Bestand von Organisationen notwendig sind, erfasst und gelobt werden.¹⁶⁷ Dieses Spannungsfeld sollte in der Diözesanleitung offen diskutiert werden.

Unter 6 Weitere Anmerkungen/Rückmeldungen/Themen kann dann noch jene Rückmeldungen verfasst werden, die gerade für die jeweilige Fokusperson als wichtig erachtet werden. Gleichzeitig ist hier auch Platz, sonstige allgemeine Anmerkungen (auch den PB-Bogen betreffend) zu vermerken.

Da in den Interviews kein einheitliches Verständnis der in den Stellenbeschreibungen gelisteten Kompetenzen erkennbar war,¹⁶⁸ sollte das Verhaltensrangprofil erst nach einer gemeinsamen Klärung als Verfahren unter 1.3 eingeführt werden. Für die Konkretisierung sollte fachliche Begleitung hinzugezogen werden.¹⁶⁹

Vier wichtige Elemente des Beurteilungsbogens, die sich durch alle Fragenblöcke durchziehen, werden abschließend noch vorgestellt: Erstens gibt es für alle Beurteilerinnen in der rechten Spalte die Möglichkeit Fragen als nicht beantwortbar („n.b.“) bzw. als für ihre Sicht irrelevant („unrel.“) zu markieren.¹⁷⁰ Damit wird den unterschiedlichen Perspektiven Rechnung getragen. Die Frage kann damit übersprungen werden. Zweitens soll bei allen Fragen über die Arbeits- und sonstigen Rahmenbedingungen reflektiert werden.¹⁷¹ Der dritte Punkt verlangt die tiefgehende Reflexion der Beurteilerinnen woran sie bestimmte Kriteriumsausprägungen erkannt haben, denn nur anhand von konkreten Beispielen kann eine Diskussion über unterschiedliche Auffassungen fruchtbringend sein. Dies ist vor allem bei den Kriterien 2, 3 und 4 besonders wichtig. Viertens sollen, um dem Anspruch Konsequenzen der Beurteilung zu diskutieren und zu verfolgen (Kap. 4.1.1) gerecht zu werden, bei allen Fragen, Verbesserungsvorschläge, Entwicklungsmöglichkeiten oder sonstige Konsequenzen bezogen auf die Person oder die Organisation (inkl. der PB selbst)

¹⁶⁶ vgl. Anhang C, „Inhalte, Stellenbeschreibung“ sowie „Sonstige Beobachtungen“.

¹⁶⁷ vgl. Anhang D, „Themen“ bzw. besonders IP14, Z. 86 ff. und IP8, Z. 260 ff.

¹⁶⁸ vgl. Anhang C, „Inhalt“ sowie „Verfahren“.


¹⁶⁹ vgl. bspw. den Aufwand bei Klingner u. a. 2004, S. 188 f. u. 193 ff.

¹⁷⁰ vgl. Fletcher 2008, S. 70.

¹⁷¹ vgl. Anhang C, „Sonstige Grundhaltungen“.

genannt werden. Dabei ist dies jeweils optional zu sehen (zB „falls nötig“), sodass sich nicht ein Automatismus nach der Suche von Veränderungen bei jedem Kriterium einstellt.

Der folgende Beurteilungsbogen wurde beispielhaft für die Stelle Geschäftsführerin erstellt. Für andere Stellen müssen die Inhalte der Punkte 1.1.1 bis 1.1.3 geändert werden.

		Katholische Jungschar Diözese Innsbruck	Beurteilungsbogen			
Mitarbeiter/in: _____	Stellenbezeichnung: _____					
Zeitraum: _____	Beurteilungsquelle: _____					
1 Arbeitsverhalten und –ergebnisse			n. b./ unrel.			
1.1 Wie wurden die Aufgaben in Hinblick auf Qualität und Stellenziele wahrgenommen?						
1.1.1 Administration und Kontrolle der Finanzen:						
<table border="1"><tr><td>besondere Stärken</td><td>in Ordnung</td><td>Entwicklungsbedarf</td></tr></table> förderliche/hinderliche Bedingungen:				besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf
besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf				
Falls nötig: Entwicklungsbedarf/Verbesserungsvorschläge/Konsequenzen:						
1.1.2 Leitung des Jungscharbüros (Begleitung Personal, Koordination, ...):						
<table border="1"><tr><td>besondere Stärken</td><td>in Ordnung</td><td>Entwicklungsbedarf</td></tr></table> förderliche/hinderliche Bedingungen:				besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf
besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf				
Falls nötig: Entwicklungsbedarf/Verbesserungsvorschläge/Konsequenzen:						
1.1.3 Planung, Durchführung und Abschluss von Aktionen, Projekten, Veranstaltungen:						
<table border="1"><tr><td>besondere Stärken</td><td>in Ordnung</td><td>Entwicklungsbedarf</td></tr></table> förderliche/hinderliche Bedingungen:			besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf	
besondere Stärken	in Ordnung	Entwicklungsbedarf				
Falls nötig: Entwicklungsbedarf/Verbesserungsvorschläge/Konsequenzen:						
1.2 ^(opt.) Welche zus. Arbeitsschwerpunkte wurden im letzten Jahr wahrgenommen?						
1.2.1 Aufgabe/Projekt: _____						
Ist es für das Stellenziel relevant (vgl. Stellenbeschreibung)? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein						

<p>Zufriedenheit mit dem Input und Output? Woran ist das ersichtlich?</p> <p>Falls nötig: Entwicklungsbedarf/Verbesserungsvorschläge/Konsequenzen:</p> <p>1.2.2 Aufgabe/Projekt: _____</p> <p>Ist es für das Stellenziel relevant (vgl. Stellenbeschreibung)? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein usw.</p>	
<p>2 Teamfähigkeit (inkl. Kooperation und Kommunikation)</p> <p>j n</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Schaut auf gerechte Aufgabenverteilung im Team</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Delegiert an Ehrenamtliche vor allem motivierende Aufgaben</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Gewährt Anderen Freiräume um Ideen zu entwickeln und diese einzubringen</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kann die eigene Meinung zurückstellen und Bedürfnisse von Anderen wahrnehmen</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kann komplexe und/oder neue Sachverhalte für alle verständlich erklären</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Haltet Absprachen zeitlich ein oder kommuniziert Änderungen rechtzeitig</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kann in unterschiedlichen Situationen verschiedene Rollen (Leitung, Mitglied) einnehmen</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p>förderliche/hinderliche Bedingungen:</p> <p>ev. Konsequenzen mit Bezug auf konkrete Ereignisse zu den oben beschriebenen Feldern:</p>	
<p>3 Wie wurde Begleitung von und Kontakt mit Ehrenamtlichen wahrgenommen? Zufriedenheit damit?</p> <p>Warum? Woran ist das ersichtlich?</p> <p>förderliche/hinderliche Bedingungen:</p> <p>Falls nötig: Entwicklungsbedarf/Verbesserungsvorschläge/Konsequenzen:</p>	
<p>4 Kundenorientierung/Hilfestellung: Woran ist das ersichtlich?</p> <p>j n</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kann Gruppenleiterinnen inhaltlich kompetent beraten oder kann hilfreich weitervermitteln</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Hat folgende Themen div. Zielgruppen als zukünftig zu bearbeitende Probleme erkannt und erarbeitet Lösungsvorschläge</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Erkundigt sich bei Personen, die das Büro betreten, nach deren Wünschen und berät bzw. vermittelt freundlich</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p>förderliche/hinderliche Bedingungen:</p>	

ev. Konsequenzen mit Bezug auf konkrete Ereignisse zu den oben beschriebenen Feldern:	
5 Bei welchen Gelegenheiten zeigte der/die Mitarbeiter/in Engagement für die Anliegen der KJS über die Anforderungen der Stellenziele hinaus? Zufriedenheit mit Input und Output: förderliche/hinderliche Bedingungen – wurde der/die Mitarbeiter/in dafür gelobt/bedankt? Zukünftige Erwartungen dazu?	
6 Weitere Anmerkungen/Rückmeldungen/Themen:	

Abbildung 4: Vorschlag für einen gemischten Beurteilungsbogen¹⁷²

4.3.3 Bewertung 1 & 2, Zeitpunkte und Häufigkeit

Für den Abschluss dieser Modellbeschreibung müssen noch die Prozessschritte der Beobachtung, der Urteilsbildung, der Gespräche sowie der Zeitpunkte und Beurteilungshäufigkeiten besprochen werden.

Im Vergleich zum Zielvereinbarungsmodell ist es bei einer freien Eindrucksschilderung noch viel wichtiger, konkrete Beispiele über positive und negative Kriteriumsausprägungen in der Beurteilung rückmelden zu können. Deshalb muss die Dokumentation in diesem Modell nicht auf ein Minimum reduziert werden. Trotzdem bedarf es eines guten Augenmerks auf die zwischenzeitliche Speicherung der Daten (vgl. Kap. 4.2.1). Diese(r) Ort(e) sollten vom Vereinsvorstand bedacht und vereinbart werden. Alle Beurteilerinnen müssen mehrere, relevante Situationen und Beispiele dokumentieren.

Die Zeitpunkte der Gespräche können für jede Stelle individuell entschieden werden (zB DKA-Referentin nicht im Dezember, Bildungsreferentin nicht im September oder November). Eine denkbare Variante um den Aufwand geringer zu halten, ist eine ähnliche Gruppierung wie beim Zielvereinbarungsmodell.

Als Beurteilungsperiode wird auch hier ein Jahr vorgeschlagen. Eine häufigere Beurteilung erscheint wegen des damit verbundenen (zeitlichen) Aufwands unwirtschaftlich. Sollte sich in der konkreten Anwendung des PB-Modells eine längere Laufzeit als sinnvoll erweisen, ist dies denkbar. Gerade in den ersten Jahren sollte aber nicht zu viel Zeit zwischen den Urteilsabfassungen/Gesprächen vergehen, damit sich alle Involvierten daran schnell(er)

¹⁷² Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Interviewergebnisse und Breisig 2005, S. 294 ff. u. 326 ff. Für die praktische Anwendung ist ggf. mehr Platz, um den Bogen ausfüllen zu können, vorzusehen.

gewöhnen können. Liegen längere Abstände zwischen den Beurteilungszeitpunkten, fällt auch der Vorteil der laufenden Reflexion der Stellenbeschreibung weg.

In einem eng gefassten Zeitraum (zB 2 Wochen) vor den angesetzten Gesprächen bekommen alle Beurteilerinnen den Beurteilungsbogen sowie weitere dafür nötige Unterlagen (zB Stellenbeschreibung, ggf. Stundenaufstellungen etc.), füllen diesen aus und retournieren ihn, mit Ausnahme der Fokuspersion, an die zuständige Vorsitzende, an die Geschäftsführerin oder an eine externe Begleitung. Dazu sollte ein konkreter Stichtag, bis wann die Bögen retourniert sein müssen, festgelegt werden. Sie sind für die Zusammenfassung und Paraphrasierung der Bögen verantwortlich. Die Zusammenfassung, getrennt nach den Beurteilungsquellen, wird der Fokuspersion zur Vorbereitung auf die Gespräche gegeben, die diese mit der eigenen Beurteilung vergleicht. Obwohl in den formulierten Grundhaltungen dies bereits vermerkt ist, soll noch einmal darauf verwiesen werden, dass die einzelnen Urteile sowie die Zusammenfassung als Gesprächshilfe zu verstehen sind und damit durch die Urteilsbildung der einzelnen Beurteilerinnen das Beurteilungsergebnis noch nicht fixiert ist.

Für die Gespräche selbst sind zwei Varianten denkbar.¹⁷³ Die kleine Variante sieht die Besprechung und gemeinsame Festlegung des endgültigen Urteils zwischen der Fokuspersion und der zuständigen Vorsitzenden im Rahmen des jährlichen Mitarbeiterinnengesprächs vor. In der Diözesanleitung werden nur Änderungsnotwendigkeiten von Rahmenbedingungen als Konsequenzen aus dem Gespräch präsentiert und abgesegnet. Dies nützt bestehende Strukturen, hält den zeitlichen Aufwand für viele Beteiligten gering und geht auf Wünsche der Arbeitnehmerinnen ein.¹⁷⁴ Der Nachteil daran ist, dass natürlich alle Beurteilerinnen ein Interesse an dem Urteil haben werden, nachdem sie zuvor ihre Meinung dazu abgegeben haben. Dies könnte befürchtete Geheimniskrämereien¹⁷⁵ fördern.

Die große Variante sieht zuerst ein 4- oder 6-Augengespräch (vgl. Kap. 4.2.1) mit Vorsitzender und/oder Geschäftsführerin vor. Darin wird ein gemeinsames Verständnis des Beurteilungsergebnisses und der prioritären Konsequenzen entwickelt, die dann im Rahmen der Diözesanleitung besprochen und letztendlich festgelegt werden. Dabei können verschiedene Methoden für unterschiedliche Feedback-Situationen (zB zu dritt, in Gruppen, ...) ausprobiert werden um den Rückmeldeprozess auch *lustvoll* zu gestalten (zB durch kurze

¹⁷³ vgl. Anhang C, „Gespräch“ sowie Anhang D, „Wünsche“.

¹⁷⁴ vgl. Anhang D, „Wünsche“.

¹⁷⁵ vgl. IP 8, Z. 361 ff.

Theatermethoden mit Fokus auf Gruppenrollen).¹⁷⁶ Bei der großen Variante kann die Fokuspersion einleitend kurz über ihre Arbeit im letzten Jahr berichten.¹⁷⁷ Andere Beurteilerinnen, die in der großen Variante auch weitere Teams sein können (s. Kap. 4.3.1), können sich bei dieser Variante bei der zuständigen Vorsitzenden, der Geschäftsführerin oder der Fokuspersion nach den endgültigen Ergebnissen erkundigen. Die Argumente für und wider diese Variante, stehen konträr zu jenen der kleinen Variante. Mein Kompromissvorschlag sieht vor, zu Beginn bei diesem Modell mit der kleinen Variante zu starten, um den Aufwand nicht zu groß werden zu lassen. Die große Variante kann in der Folge die kleine ablösen.

Die Gesprächsführung könnte auch hier extern begleitet werden und um den zeitlichen Aufwand zu verteilen, könnte eine Aufteilung der Gespräche und Prozessbegleitung (Bögen ausschicken und einsammeln, zusammenfassen, ...) unter den Vorsitzenden stattfinden.

Spätestens sobald das jeweilige Beurteilungsergebnis und die Konsequenzen gemeinsam festgelegt wurden, sollen alle einzelnen Beurteilungsbögen vernichten werden. Nur mehr das Gesprächsprotokoll mit diesen letzten Ergebnissen und Veränderungsnotwendigkeiten soll/kann dokumentiert werden.

4.4 Die Implementierung eines Modells

Nachdem die Modelle beschrieben sind, soll kurz ein Implementierungsablauf für die Kath. Jungschar Innsbruck skizziert werden.

1. Der Vereinsvorstand trifft die Entscheidung, dass eine Personalbeurteilung aufgrund in dieser Arbeit und durch andere Quellen gewonnene Ansichten für den Verein notwendig ist. Dabei wird noch keine Entscheidung darüber getroffen wie die PB ausgestaltet sein soll. Dazu dient der nächste Schritt. Sehr wohl kann der Vorstand eine Entscheidung über die Benennung der PB aus Gründen der Akzeptanz treffen. Wie Fletcher anmerkt kann der Begriff „Beurteilung“ außerhalb der Privatwirtschaft, zB bei NGOs, Universitäten, zu Abwehrreaktionen führen. Alternativen Namen könnten daher Arbeitsplanung und -rückschau, Mitarbeiterinnenfeedback, Entwicklungsfeedback etc. sein.¹⁷⁸ Letzten Endes wird aber vor allem der Inhalt wichtiger sein als der Name.

¹⁷⁶ vgl. bspw. Fengler 2004, S. 66 u. 70 ff.

¹⁷⁷ vgl. IP5, Z. 18 ff.; IP8, Z. 9 u. 17 sowie IP6, Z. 208 f.

¹⁷⁸ vgl. Fletcher 2008, S. 163 sowie IP5, Z. 40 und IP11, Z. 74 f.

2. Der Inhalt und die konkrete Ausgestaltung inklusive Klärung von Verantwortungen sollte, auch nach Wunsch einiger Interviewpartnerinnen,¹⁷⁹ in einer gemeinsamen Sitzung des Vereinsvorstandes und allen betreffenden Mitarbeiterinnen besprochen werden. Dabei ist klar, dass die Entscheidungsmacht nicht vollkommen verändert werden kann, aber die Interviewergebnisse lassen einen positiven (partizipativen) Ausgang dieses Planungsgespräches erhoffen. Bei diesem Treffen sollen Wünsche, PB-Verfahrensmöglichkeiten, Inhalte der PB und deren Operationalisierung und Zeitpläne besprochen und beschlossen werden. Gegebenenfalls unter fachlicher Begleitung. Vielleicht müssen die einzelnen Entscheidungen auch auf zwei bzw. mehrere Treffen aufgeteilt werden.
3. Bevor mit den Bewertungen begonnen wird, müssen dafür nötige Qualifikationen identifiziert und darauf abgestimmte Schulungen für alle Beurteilerinnen angesetzt werden. Diese können neben der Vertiefung des theoretischen Verständnisses (s. Kap. 2) Raum bieten, um den Beurteilungsbogen zu diskutieren und weiter zu entwickeln, das Verhältnis Subjektivität – Objektivität und Verzerrungsfaktoren¹⁸⁰ zu diskutieren, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren, die Urteilsabfassung und Gesprächsregeln zu üben.
4. Nach einer Testphase¹⁸¹ mit 1 – 2 Fokuspersonen sollte das System von allen Involvierten reflektiert werden, um Anpassungsmaßnahmen zu identifizieren. Dies kann wiederum unter fachlicher Begleitung passieren. Anschließend kann der normale Betrieb der Personalbeurteilung aufgenommen werden.

4.5 Exkurs: Welche Modelle wären noch denkbar?

Da nicht nur die oben beschriebenen Modelle die einzigen Möglichkeiten darstellen, werden noch zwei Varianten vorgestellt, bei denen jedoch einige Anforderungen nicht aufgenommen sind (zB DL ist beteiligt). Sie sind als weiterer Denkanstoß für die Diözesanleitung der KJS gedacht.

- Ein Ansatz wäre die Unternehmenskultur auf die bestehenden Kommunikationskanäle hin zu analysieren und darauf zu achten, wo gegenseitige Wertschätzung entgegen gebracht wird. Eine *Kultur der Wertschätzung und offenen Kommunikation* soll die Bereitschaft steigern Day-to-day-Feedback zu erhalten und zu geben. In diesem Modell sind aber vor allem alle Angestellten involviert, wodurch das Urteil/Feedback auf einer

¹⁷⁹ vgl. IP5, Z. 372 ff.; IP7, Z. 303; IP8, Z. 375 ff.; IP14, Z. 46 ff.

¹⁸⁰ s.a. Anhang C, „Sonstiges“ sowie Kap 2.2.2.

¹⁸¹ vgl. Fletcher 2008, S. 89.

Hierarchieebene bleibt, und andere Personen, nur sofern sie mehrmals wöchentlich im Büro zugegen sind (ausgenommen ad-hoc Feedback nach Veranstaltungen).

- Darauf aufbauend oder auch davon unabhängig könnte eine Personalbeurteilung, egal ob multiperspektivisch oder nicht, mit einer reinen freien Eindrucksschilderung darauf abzielen, eventuelles Misstrauen gegen „Urteile“, gegen „Standardisierung“ etc. noch stärker zu unterbinden.¹⁸² Nach von Hornstein & von Rosenstiel enthält der entsprechende Beurteilungsbogen drei Fragen: „Das schätze ich an dir, das stört mich an dir, das wünsche ich mir von dir“¹⁸³

¹⁸² vgl. bspw. IP12, Z. 26 ff. sowie sinngemäß Sprenger 2005b, S. 29 ff.

¹⁸³ von Hornstein, von Rosenstiel 2000, S. 199.

5 Kritische Würdigung der Modelle und Empfehlung

Um diese Bachelorarbeit auf einen Punkt zu bringen, ist es nach der Entwicklung und Beschreibung der Modelle (Kap. 4.2 und 4.3) an der Zeit, ihre Passfähigkeit auf die gestellten Anforderungen abzuwägen. Für die Modelle aus Kapitel 4.5 wird argumentiert, warum sie nicht näher betrachtet werden. Im Anschluss gebe ich dem Vereinsvorstand der Kath. Jungschar Innsbruck eine Empfehlung für die Wahl eines Personalbeurteilungsmodells.

Die grundsätzliche Frage an die Modelle „Zielvereinbarung“ und „multiperspektivisch, gemischt“ erkundigt sich nach der Zweckmäßigkeit. Werden die in Kap. 4.1.1 beschriebenen Ziele und Zwecke damit erfüllt?

Sowohl Modell 1 als auch 2 sind dazu geeignet die Organisation zu entwickeln und Qualität zu sichern, unter der Bedingung, dass erfolgskritische Kriterien beurteilt werden. Beim Zielvereinbarungsmodell bedarf es der Wachsamkeit der Involvierten, zukunftsweisende Ziele zu diskutieren und in den Blick zu nehmen. Bei Modell 2 muss der Beurteilungsbogen laufend hinterfragt werden. Zu diesem erfolgskritischen Denken gehört ganz zentral, um gleich hier einen der Kritikpunkte aus dem Kapitel 2.2.3 aufzunehmen, der Blick nach außen: Welche Bedürfnisse haben die Zielgruppen der Kath. Jungschar Innsbruck und wird diesen begegnet?

Durch die eindeutige Wahl der Entscheidungskategorie „Förderung und Entwicklung“ bietet sich auch die Chance einen weiteren Kritikpunkt zu beachten: interessengeleitetes Verhalten (zB impression management) und Zielkonflikte der Personalbeurteilung werden minimiert.¹⁸⁴

Die Förderung des Betriebsklimas ist ein weiteres genanntes Ziel der PB. Beide Modelle verhindern nicht prinzipiell dieses Ziel, sofern die in den Interviews formulierten Grundhaltungen (Förderung statt Selektion, kein zuvor fixiertes Gesprächsergebnis, etc.) gelebt werden. Beim Thema Misstrauen gegenüber der PB bzw. gegenüber den Arbeitnehmerinnen sowie der Vertraulichkeit hängt viel von der gelebten Praxis (Partizipation der Mitarbeiterinnen, Professionalitätsansprüche, etc.) ab, die auch nicht in den Modellen festgeschrieben ist. Trotzdem wird bei der Betrachtung der Modelle klar, dass eine Anwendung die Organisationskultur verändern wird.

¹⁸⁴ vgl. Lorson 1996, S. 180 f.

Sehr wohl in den Modellen festgeschrieben ist der Blick auf Rahmenbedingungen, die in der Organisation bewusst oder unbewusst gesetzt werden, und auf Umfeldbedingungen der Arbeit sowie Situationen, die ein Beurteilungsergebnis verändern können. Bei beiden Modellen ist diesen Fragen expliziter Platz eingeräumt, um dann in weiterer Folge auch über die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu diskutieren. Allerdings ermöglichen Zielvereinbarungen eine direktere Weiterarbeit und Umsetzung der Konsequenzen, da diese in neu gesetzte Ziele überführt und somit durch das Personalbeurteilungsmodell selbst weiterverfolgt werden können. Beim gemischten Beurteilungsmodell bedarf es eines separaten Diskussions- und Entscheidungsprozesses.

Im Kapitel 3.2 wurde aufgrund der Interviewergebnisse herausgearbeitet, dass eine Involvierung der ehrenamtlichen Führungskräfte bzw. eine Steuerung der Arbeit der Angestellten durch diese wünschenswert und gleichzeitig problematisch ist. Gleichzeitig wurde in Kapitel 1 die Beachtung des Umstandes, dass das Führungsgremium aus 14 Personen besteht, als besondere Herausforderung identifiziert und mit der Frage verknüpft, ob alle 14 an der Personalbeurteilung mitwirken können. Dieser Aspekt ist also als eine die gesamte Arbeit teils explizit, teils implizit umfassende Klammer zu sehen.

Modell 1 verwirklicht diesen Anspruch explizit und beantwortet die Frage mit Ja. Da der Vereinsvorstand unabhängig von einer Personalbeurteilung gezwungen ist über zukünftige Vorhaben und die Delegation von damit in Verbindung stehenden Aufgaben an hauptamtliche Kräfte zu diskutieren,¹⁸⁵ erscheint das Zielvereinbarungsmodell als die integrativste Variante. Es ist kein zusätzliches Instrument zur Arbeitsplanung und -kontrolle, sondern gibt diesem nur ein neues, teilweise stärker standardisiertes Gesicht. Durch die Fokussierung auf die Zielsetzung in der DL und die Kontrolle in zwei Schritten, wird auch die Privatsphäre bzw. die Persönlichkeit der Fokuspersion nicht zu stark angegriffen, was den Arbeitnehmerinneninteressen¹⁸⁶ entgegen kommt.

Bei Modell 2 ist eine Beteiligung des Vorstandes zwar möglich, jedoch spielt hier der Interessenskonflikt zwischen dem Anspruch *des Mitredens* und Beachtung der Befürchtungen bzw. Wünsche der Arbeitnehmerinnen eine viel größere Rolle. Bei diesem Modell kann die Forschungsfrage aus Kapitel 1 mit einem „Ja, aber beachte hierbei noch viel stärker die Arbeitnehmerinneninteressen“ beantwortet werden. Dieses Modell steuert im Vergleich zum Zielvereinbarungsmodell zwar auch die Handlungen und Verhaltensweisen der Fokuspersionen durch die Vorgabe der Beurteilungskriterien. In diesem Punkt ist es jedoch

¹⁸⁵ vgl. IP6, Z. 279 ff.

¹⁸⁶ vgl. Anhang D, „Wünsche“.

weniger integrativ und muss als zusätzliches Instrument in der laufenden Arbeit gesehen werden.

Daran schließen die Kritikpunkte bezüglich des Aufwands einer Personalbeurteilung allgemein und in der Katholischen Jungschar Innsbruck an. Bisher wurde im Verständnis von IP11, dass diese Überlegungen jegliche Art von Innovation hemmen,¹⁸⁷ gearbeitet, welches an diesem Punkt der Arbeit relativiert werden muss. Für beide Modelle gilt, dass sie mit Kosten und Zeitaufwand verbunden sind. Vor allem der Zeitaufwand dürfte der kritischste Punkt sein und darf für beide Modelle nicht verschwiegen werden. Bei der kleinen Variante des gemischten Modells gibt es zwar deutlich geringere Vorbereitungszeiten und Gesprächsdauern wegen weniger involvierten Personen, dafür fällt bei den Zielvereinbarungen der intensive Beobachtungs- und Dokumentationsaufwand geringer aus. Beide Modelle, egal in welcher Variante, dürften sich damit in etwa die Waage halten.¹⁸⁸ Damit muss es für die Kath. Jungschar Innsbruck eine Prioritätenfrage und eine Frage, welche Aufgaben, Mechanismen und Sitzungen sich durch das gewählte Personalbeurteilungsmodell ersetzen lassen, sein. Es bestätigt sich hier jedenfalls die Kritik von Nickols.

Damit bleibt die letzte Anforderung Rollen und Anforderungen gegenüber Hauptamtlichen durch die PB zu klären und Beziehungsdynamiken zu offenbaren. Hier eignen sich prinzipiell wieder beide Modelle. Die gemischte PB ist durch die freie Beurteilung und vor allem den optionalen Punkt „zusätzlich wahrgenommene Arbeitsschwerpunkte“ flexible genug, Anforderungen aufzunehmen und damit zur Diskussion in den Gesprächen zu stellen. Allerdings ist sie in der konkreten Steuerung der sich daraus ergebenden Konsequenzen wiederum nicht so flexibel wie das Zielvereinbarungsmodell, da bei Modell 2 bei neuen Anforderungen an Angestellte erst der Beurteilungsbogen angepasst werden muss. Die *Inhaltslosigkeit* von Modell 1 bringt hier wieder entscheidende Vorteile und kann damit viel (pro)aktiver Eigeninitiative¹⁸⁹ fördern.

Um gleich bei den Inhalten zu bleiben, wird noch auf das kritische Meta-Kriterium „Jungschargeist – Identifikation – Motivation/Engagement“ eingegangen. Im Zielvereinbarungsmodell ist dieses, wegen dessen gewollter *Inhaltslosigkeit*, nicht enthalten. Dies kann einerseits eine Chance sein ein Ziel dahingehend zu definieren und in der Diskussion sinnvolle Indikatoren zu finden und andererseits birgt es das Risiko, dass dieses Kriterium ver-

¹⁸⁷ vgl. IP11, Z. 662 ff.

¹⁸⁸ vgl. Anhang G.

¹⁸⁹ vgl. IP14, Z. 86 ff.

schwiegen oder vergessen wird aber trotzdem als nicht ausgesprochene Anforderung wirkt. Im gemischten Modell gibt es den Versuch, dieses Kriterium behutsam einzuarbeiten (Beurteilungsbogen Frage 5). Klarerweise kann hier das Beurteilungsmodell nur eine Grundlage sein, um über die verschiedenen Sichtweisen ins Gespräch zu kommen. Eine letztendliche Lösung kann, wenn überhaupt, nur in der praktischen Diskussion gefunden werden.

Abschließend wird deutlich, dass einige in den Interviews formulierte Wünsche allein durch die Modellentwicklung nicht aufgegriffen werden können. Damit muss ich einige Wünsche (zB Sympathien aus dem Beurteilungsprozess heraus zu halten, Verminderung von Misstrauen und Einhaltung der voran gestellten Grundhaltungen, Ehrlichkeit bei der Rückmeldung von negativen Punkten)¹⁹⁰ an die involvierten Personen in der Kath. Jung-schar Innsbruck zurück spielen: In der Umsetzung muss dann darauf geachtet werden. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass, obwohl beide Modelle einen partizipativen und offenen Charakter pflegen bzw. suggerieren, die Arbeitgeberin immer die mächtigere Position innehat als die Untergebenen.

Dasselbe Dilemma ergibt sich auch für die Einhaltung der nicht in den Interviews aber von mir geforderten Qualitätskriterien für Ziele (Kap. 4.2.2). Der Beurteilungsbogen kann eine Hilfestellung dazu sein, ob sie wirklich angewendet werden, liegt in den Händen der Akteurinnen.

Die beiden Exkurs-Modelle enthalten natürlich einen gewissen Charme und wurden trotzdem nicht näher behandelt. Warum nicht? Das zentrale Argument ist die fehlende Standardisierung, die hier nicht als ideologisches Moment genützt wird oder gesehen werden soll. Da jedoch in den Interviews ein aktiver und strukturierter Lernprozess mit oder aufgrund der Personalbeurteilung eingefordert wurde, müssen diese beiden Modelle ausscheiden. Dabei können sie sicherlich ein Lernen anstoßen – diese Lernmomente werden hier aber individuell doch viel stärker variieren. Gleichzeitig fehlt der konzentrierte Blick auf das Umfeld der arbeitenden Person.

Kurz und bündig schlage ich für die Implementierung das Modell 1 Zielvereinbarungen vor. Vor allem die große inhaltliche Flexibilität und der integrative Charakter, der weniger das Gefühl schüren dürfte, dass die Personalbeurteilung nur ein zusätzlich zu stemmendes

¹⁹⁰ vgl. bspw. Anhang D, „Wünsche“.

Arbeitspaket ist, sprechen dafür. Nicht zu letzt soll noch einmal auf die große Zustimmung bei den Interviews hingewiesen werden.¹⁹¹

Damit hat diese Bachelorarbeit ihr Ziel erreicht. Das folgende Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, beschreibt die Grenzen dieser Arbeit und blickt in die nahe und ferne Zukunft der Personalbeurteilung in- und außerhalb der Katholischen Jungschar Innsbruck.

¹⁹¹ vgl. Anhang C, „Verfahren, Zielvereinbarungen“.

6 Resümee: „Wenn du mit einem Finger...“

„... auf jemanden zeigst, zeigen sogleich drei Finger auf dich selbst.“ Von einem Bekannten hörte ich einmal diesen Satz. Auf die Personalbeurteilung umgelegt bedeutet dies, dass ein ausgesprochenes Urteil mindestens genauso viel über die Beurteilerin aussagt wie über die Fokusperson – beziehungsweise weiter gefasst: Die Ausgestaltung der Personalbeurteilung sagt viel über die Organisation als ganzes aus. Egal ob dies nun auf eine nicht vorhandene Personalbeurteilung oder auf ein vollkommen auf Kontrolle ausgerichtetes System bezogen wird (oder welche Ausgestaltungen eben noch denkbar wären (s.o.)). Was als dabei *gut* oder *schlecht* angesehen wird, hängt vom jeweiligen Standpunkt, den jeweiligen Wünschen ab. Diese Bachelorarbeit versuchte viele Wünsche zu zwei konkret entwickelten Modellen einer Personalbeurteilung zusammenzuführen. Die dabei *zu Tage beförderten* Erkenntnisse werden in der Folge skizziert.

6.1 Gang der Arbeit und zentrale Erkenntnisse

Klarerweise ist der zentrale Begriff „Personalbeurteilung“ den es zu Beginn dieser Arbeit zu fassen galt (Kap. 2). Als Grundlage dafür diente das Prozessmodell nach Becker, in dem Beurteilung als ein Informationsverarbeitungsprozess gesehen wird. Dieser Prozess beginnt mit der Festlegung von Zwecken, der Auswahl der Fokuspersonen und der zukunfts- oder vergangenheitsorientierten Ebene der Betrachtung. Diese Aspekte werden dann über Verfahren und Kriterien operationalisiert, sodass eine Bewertung in zwei Schritten (Welterfassung und Wertzuweisung) zu nötigen Konsequenzen aus dem Prozess führt.

Personalbeurteilung wurde darauf aufbauend als standardisierter Prozess der Informationsverarbeitung über und –bewertung von Organisationsmitgliedern durch beauftragte Personen mittels erfolgskritischer Kriterien zu einem bestimmten Zweck auf Basis von alltäglichen, sozialen Wahrnehmungsprozessen definiert. Aus dieser Begriffsbestimmung kann gelesen werden, dass grundsätzlich viele verschiedene Personen in die Personalbeurteilung sowohl als Fokuspersonen als auch als Beurteilerinnen auftreten können. Der Inhalt der Personalbeurteilung soll auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit der Organisation ausgerichtet sein und damit keinen Selbstzweck erfüllen.

Soweit erscheint theoretisch der Rahmen abgesteckt. Jedoch wurden in Kapitel 2.2.3 kritische Stimmen beleuchtet, um die Wirkung der zu entwickelnden Modelle nicht zu geradlinig wirken zu lassen. Die beispielhaft angeführten Punkte besagen, dass Personalbeurteilung von allen Beteiligten zur Wahrung oder Ermöglichung eigener Interessen und Machtpositionen benutzt werden kann. Vor allem dann, wenn das System sehr kompliziert und

widersprüchlich gestaltet ist. Die Verfolgung eigener Interessen unterläuft sodann die Weiterentwicklung der Organisation, vor allem, wenn der Blick auf externe Kunden verschleiert wird.

Wie bereits in der Definition von Personalbeurteilung angemerkt wurde, ist die Grundlage eines Urteils eine subjektive und sozial beeinflusste Wahrnehmung. Personalbeurteilungen, die vorgeben „objektiv“ zu arbeiten, sollten also immer hinterfragt werden.

Ein letzter angeführter Kritikpunkt verweist auf die mit einer PB verbundenen Kosten. Die sich zB in Arbeitszeit oder Beratungs- oder Schulungshonoraren niederschlagen können und damit *unterm Strich* der Organisation mehr schaden als Qualitätsentwicklung bringen.

Der nächste Schritt dieser Arbeit war die genauere Beleuchtung der Potenziale der Prozessschritte als Grundlage für die Modellentwicklung. Gleich zu Beginn bei der Festlegung der Zwecke zeigt sich bereits viel über die Grundhaltung: Soll die Personalbeurteilung die Mitarbeiterinnen fördern und (partnerschaftliche) Kommunikation stärken oder sollen Entscheidungen über die Zuteilung knapper Ressourcen ermöglichen (Kategorie Selektion)? Die hinter der PB stehenden Ziele (zB Leistung steigern) verdeutlichen den Bezug zur Weiterentwicklung der Organisation. Zu beachten sind bei der Ausgestaltung der Personalbeurteilung auch Ziele und Interessen der zu beurteilenden Personen.

Bei der Betrachtung der Beurteilungsebene fällt auf, dass bereits durch die gewählte Definition das Day-to-Day-Feedback aufgrund der fehlenden Standardisierung nicht näher verfolgt werden kann. Der Inhalt der PB kann viele Facetten umfassen, ein sehr wichtiger Punkt ist die Reflexion über die umfeldbezogene Leistung, die über die expliziten Stellenanforderungen hinausgeht.

Der dritte Schritt im Prozessmodell wählt die zu beurteilenden Personen, welche prinzipiell alle Personen sein können, und die damit verbundenen Beurteilerinnen aus. Aus unterschiedlichen Ansätzen (Selbstbeurteilung, Abwärts-/Aufwärtsbeurteilung, ...) und den jeweiligen Vor- und Nachteilen wurde in der Literatur die Möglichkeit einer multiperspektivischen Beurteilung entwickelt, die sehr vielversprechend klingt, da sie versucht die Nachteile aller anderen Ansätze auszugleichen.

Unter den Beurteilungsverfahren wurden aus den großen Überkategorien vier Verfahren im Detail vorgestellt: freie Eindrucksschilderung, Einstufung, Rangordnung, Kennzeichnung, Zielorientierung. Dabei konnte für kein Verfahren gesagt werden, dass es das primär bestgeeignetste für eine Personalbeurteilung ist, weshalb die Passfähigkeit für den konkreten Fall in den Interviews abgefragt wurde.

Etwas anders zeigt sich das Bild bei den Kriterien und Maßen, durch die die Inhalte der Personalbeurteilung konkretisiert bzw. operationalisiert werden. Vor allem konkrete Verhaltensweisen und Ergebnisse erscheinen in der Anwendung sinnvoll, da diese auf konkrete Situationen angewendet werden können, womit in der Beurteilung ein gemeinsames Verständnis davon *was und wie es sein soll* entwickelt werden kann. Damit ergibt sich das größte Lernpotenzial für diese beiden Maße.

Bei der Beobachtung der Fokuspersonen ist darauf zu achten, dass einerseits nicht nur Ausreißer-Erscheinungen in die Urteilsformulierung einfließen und andererseits aber sie durch die Beobachtung in ihrem Verhalten nicht dauernd beeinflusst werden.

Im abschließenden Prozessschritt, Bewertung 2, manifestieren sich dann die zuvor gewählte Grundhaltung und Entscheidungskategorie, in der Führung des Beurteilungsgesprächs. Eine wichtige Grundhaltung, vor allem bei der Förderung und Entwicklung der Organisation und der Mitarbeiterinnen, ist das auf Beurteilungsbögen formulierte Urteil nicht als fixiert, sondern als Gesprächshilfe zu betrachten. Dabei soll bewusst aus subjektiver Perspektive auch über Rahmenbedingungen der Arbeit und notwendige Konsequenzen aus der Beurteilung gesprochen werden.

Bei der Frage nach der Häufigkeit einer PB bzw. Bewertung erscheint eine turnusmäßige Vorgehensweise als sinnvoll. Je nach Verfahren sind Besonderheiten zu beachten (zB unterjährige Betrachtung des Umfelds bei Zielvereinbarungen).

Die abschließende Beschreibung der Prozessschritte und damit der Abschluss des Kapitels über theoretische Grundlagen der Arbeit, ist die Behandlung von Schulungsnotwendigkeiten. Vor allem die Beurteilerinnen müssen die Prozessschritte verstehen und darin liegende Stolperfallen (zB Urteilsverzerrungen, Gesprächstechniken, ...) reflektieren können.

Im Kapitel 3 wurde der Verein Katholische Jungschar Innsbruck in seiner Struktur und seinen Inhalten beleuchtet. Für die anschließende Modellentwicklung waren vor allem Erkenntnisse aus den Interviews wichtiger Teil dieses Kapitels. Kurzgefasst sind dies erstens die gesamte Arbeit umfassende Frage, ob eine Beteiligung der 14 Personen des Vereinsvorstandes möglich ist, wobei nicht alle 14 Personen denselben Einblick in die Arbeit der Angestellten haben, zweitens sind die Anforderungen an Angestellte bzw. Rollenverständnisse teilweise unklar, die Personalbeurteilung sollte hier Klärung verschaffen und drittens werden Persönlichkeitseigenschaften oder Einstellungen wie Identifikation etc. als erfolgskritisch gesehen, weshalb sie beurteilt werden sollten, obwohl damit entstehende Schwierigkeiten bewusst sind.

Diese Überlegungen bildeten dann eine weitere Grundlage für die Entwicklung von Modellen einer Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck in Kapitel 4. Beiden Modellen sind die Ziele und Grundhaltungen, die Ebene und der grobe Inhalt sowie die Fokuspersonen gemeinsam. Letztere sind ganz klar die Angestellten, wobei es eine interessante weiterführende Überlegung ist, auch ehrenamtliche Engagierte einzubeziehen (natürlich dann in einem geänderten Modell). Die Grundlage des Inhalts ist die laufende Arbeit im Abgleich mit der Stellenbeschreibung, die jedoch in den Interviews oft als zu ungenau kritisiert wurde. Die Ebene der Beurteilung blickt vor allem in die Zukunft, ganz im Sinne der gemeinsamen Verbesserung der Arbeit, welches als ein Ziel der Personalbeurteilung in den Interviews formuliert wurde. Es stehen also klar Förderungs- und Entwicklungszwecke im Vordergrund.

Das Modell 1 ist ein zielorientiertes Verfahren bei dem die Fokusperson aktiv eigene Vorstellungen von Zielen in den Vereinsvorstand einbringt und dort die Ziele letztendlich gemeinsam zusammen mit Indikatoren falls nötig festgelegt werden. Die Urteilsfindung passiert zweistufig. Zuerst wird in einer kleinen Gruppe (maximal 3 Personen) die Zielerreichung genauer diskutiert. In der großen Runde des Vereinsvorstandes werden nur mehr im ersten Gespräch identifizierte Konsequenzen und sich daraus ergebende oder davon unabhängige neue Ziele präsentiert, womit wieder ein neuer Kreislauf startet.

Zur Begleitung dieses Modells wurde ein Zielvereinbarungsbogen entwickelt, der helfen soll die Qualitätskriterien SMART und LIVING in den Zielvereinbarungsprozess zu integrieren. Für die bessere Verständlichkeit des Modells wurden die Kriterien und das Verständnis des ZV-Bogens anhand eines Beispiels illustriert (Kap. 4.2.4)

Einen anderen Ansatz wählt das Modell 2. Es kombiniert die anderen im Grundlagenkapitel angeführten Beurteilungsverfahren zu einem gemischten Modell. Dabei wurde versucht eine Balance zu finden zwischen der Beteiligung möglichst vieler Anspruchsgruppen (multiperspektivisch) und einer möglichen Überlastung des Personalbeurteilungssystems sowie der Wahrung von Arbeitnehmerinnenwünschen. Deshalb wurden eine kleine Variante, die die primäre Diskussion der Beurteilungsergebnisse in einem kleinen Kreis belässt, und eine große Variante (Diskussion im Vereinsvorstand) für die Weiterarbeit nach Etablierung der kleinen ausgearbeitet. Inhaltliche Grundlage für die Gespräche bietet der entwickelte Beurteilungsbogen, in den in den Interviews als besonders relevant identifizierte Kriterien (lfd. und besondere Tätigkeiten, Teamfähigkeit, Begleitung von Ehrenamtlichen, Kundenorientierung, Identifikation/Jungschargeist) aufgenommen wurden. Hier werden die einzelnen

Beurteilungsverfahren (freie Eindrucksschilderung, Kennzeichnung, Einstufung) gemischt. Für das Rangordnungsverfahren wurde argumentiert, dass es erst nach Klärung der geforderten Kompetenzen (i.S.v. Anforderungen) im Vereinsvorstand integriert werden sollte. Besonders wichtig bei diesem Modell ist, dass die eingeschränkte Sichtweise der unterschiedlichen Beurteilerinnen als Chance gesehen werden sollen um über unterschiedliche Vorstellungen und Ansprüche Gespräche führen zu können.

In Kapitel 4.4 wurde die Implementierung eines Modells grob skizziert, wobei auf die Partizipation der Arbeitnehmerinnen und die Schulung der Beurteilerinnen verwiesen wird. In Kapitel 4.5 wurden kurz zwei weitere, denkbare Modelle vorgestellt, um weitere Denkanstöße zu liefern.

Das Kapitel 5 führte diese Bachelorarbeit dann zu ihrem Ziel ein Modell der Diözesanleitung der KJS zu empfehlen. Dazu wurden die Anforderungen an eine Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck diskutiert. Als sehr zentral stellte sich neben der Herausforderung des 14-köpfigen Vereinsvorstandes (Forschungsfrage aus Kapitel 1) die nötige Flexibilität eines PBS heraus. Das Modell 1 Zielvereinbarungen entspricht diesen Forderungen am besten. Die Forschungsfrage bezüglich der Beteiligungsmöglichkeiten des gesamten Vereinsvorstandes kann bei diesem Modell mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden.

6.2 Grenzen der Arbeit und Kritikpunkte

Mit der Zusammenfassung der Inhalte dieser Arbeit darf jedoch nicht der Blick auf ihre Grenzen verschleiert werden, um ebenso wie für die Personalbeurteilung insgesamt den Gang dieser Arbeit nicht zu geradlinig erscheinen zu lassen.

Vom methodischen Standpunkt aus muss einerseits erwähnt werden, dass der Verfasser selbst als Angestellter des Vereins nicht über eine gewisse Betriebsblindheit erhaben ist. Eine Betrachtung des Themas von einer außenstehenden Person dürfte sicher andere Fragestellungen aufwerfen und andere Lösungen fördern. Andererseits gehen die Interviews mit Arbeitnehmerinnen nicht so sehr in die Tiefe wie jene mit den Vorstandsmitgliedern. Daher ist bei der konkreten Implementierung eines Modells auf diese unterschiedliche Datenlage zu achten: vor allem die Angestellten, die nicht Vorstandsmitglieder sind, haben sich während den Interviews weniger intensiv bzw. gar nicht mit einzelnen Aspekten, wie zB den Beurteilungsverfahren, auseinandergesetzt.

Aus inhaltlicher Perspektive kann eingewandt werden, dass kritischen Stimmen, die bei der Betrachtung der Katholischen Jungschar Innsbruck den Fokus weg von Personalbeurteilung hin zu möglicherweise viel brisanteren Themen wie zB Mikropolitik verlegt haben könnten, zu wenig Raum gegeben wurde bzw. die Tragweite dieser Einwände nicht richtig eingeschätzt wurde.

Eine weitere Schwäche dieser Bachelorarbeit ist, dass keine genauere Berechnung der mit einer Personalbeurteilung verbundenen Kosten stattgefunden hat.

6.3 Ausblick für weitere Beschäftigungen

Diese Schwächen sind Grundlagen für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema Personalbeurteilung allgemein bzw. bei der Kath. Jungschar Innsbruck im Speziellen. Die während der Erstellung dieser Arbeit aufgetretenen und diese Arbeit übersteigenden Fragestellungen werden nun skizziert.

Für eine allgemeine Beschäftigung unter betriebswirtschaftlicher Sichtweise sind dies die empirische Erhebung und Systematisierung von Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte und durch die ehrenamtliche Konstellation entstehenden Potenziale, die Erfassung von möglicherweise im kirchlichen Kontext speziell geltenden Motiven und Werthaltungen bei klassischen privatwirtschaftlichen Themen wie Beurteilung, Leistung, etc., die Frage, ob unter Betrachtung von mikropolitischen Gesichtspunkten eine Personalbeurteilung überhaupt ihren Zielen gerecht wird und ob es andere Instrumente der Betriebswirtschaft gibt die diese Ziele eher erreichen können. Für das Konzept Management by Objectives bzw. eine zielorientierte Personalbeurteilung stellen sich zwei Fragen, die die Betriebswirtschaftslehre allgemein betreffen: Kann ein Zielvereinbarungssystem systemische Beziehungen zwischen Abteilungen/Stellen/Personen aufdecken und so die Vernetzung bei der betrieblichen Leistungserstellung aufzeigen und wenn ja, wie kann dies für die Ziele der Personalbeurteilung oder auch Unternehmensführung genutzt werden?

Diese Fragen können ebenso gut für die Weiterentwicklung des in dieser Arbeit beschriebenen Zielvereinbarungsmodells angewandt werden, womit bereits die erste Frage für eine weitere Beschäftigung mit der Personalbeurteilung in der Kath. Jungschar Innsbruck benannt ist. Daran angehängt könnte eine Evaluierung des ZV-Modells unter Beachtung gruppendynamischer Aspekte interessante Aufschlüsse darüber geben, ob das hier vorgestellte Modell, bei dem viele Personen an der Zielvereinbarung mitwirken, auch wie beabsichtigt funktioniert und wirkt. Alleine schon aus einigen Interviews drängt sich die Frage nach einer Personalbeurteilung mit Ehrenamtlichen bzw. innerhalb des Vereinsvorstands auf – wie wäre das möglich? Hier zu gehört, als nächste Frage, auf jeden Fall auch eine

Beschäftigung mit der Beurteilung von Gruppen. Sei es jetzt die Gruppe des Vereinsvorstandes oder diesem unterstellte Arbeitskreise bzw. Teams. Eine tiefere Beschäftigung mit den Modellen aus Kapitel 4.5 könnte ebenso Thema einer weiteren Arbeit sein. Die letzte hier gestellte Frage, die sich einerseits durch die gelebte Praxis zeigen aber auch für die Forschung genützt werden kann, überprüft die Einbeziehung von förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen bei der Beurteilung: Reichen diese Modell aus damit Arbeitnehmerinnen Kritik und Unzufriedenheit (zB über zu hohe Arbeitsbelastung) anbringen können?

Abschließend erlaube ich mir noch einen Gedanken an die Diözesanleitung der KJS zu formulieren. Auch wenn die vorgeschlagenen Modelle ressourcenschonend und integrierbar ausgearbeitet wurden, werden sie bei der Anwendung dennoch einige Zeit des Vereinsvorstandes in Anspruch nehmen. Sofern geplant ist, eines der Modelle sinnvoll und damit umfassend zu implementieren, ist ein klares Bekenntnis zur Schaffung dieser nötigen Zeit von Anfang an nötig. Höchstwahrscheinlich verlangt dies die Streichung oder Delegation derzeitiger Aufgaben, womit klar wird, dass sich der Charakter und die Arbeitsweise des Vereinsvorstandes ändern werden. Die Einführung einer Personalbeurteilung kann die Kath. Jungschar Innsbruck auf verschiedenen Ebenen grundlegend verändern. Ob dies eine positive oder eine negative Veränderung entsprechend den in den Interviews formulierten Zielen und Wünschen sein wird, liegt in den Händen der Akteurinnen. Dies soll auch als Appell gelesen werden, eigene ideologische Sichtweisen und grundsätzliches Misstrauen gegenüber einer standardisierten Beurteilung zu hinterfragen.

Anhang

A Interviewleitfaden	70
B Stellenbeschreibungen (Geschäftsführerin + Bildungsreferentin)	72
C Zusammenfassung & Explikation der Interviews Vorstandsmitglieder	75
D Zusammenfassung & Explikation der Interviews Angestellte.....	83
E Vereinsorganigramm	85
F Auszug Vereinsstatuten	86
G Abschätzung Zeitaufwand Modelle	89

Interviewtranskripte auf CD beigelegt

Anhang A – Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Die Fragen bieten die Grundlage für die Modellentwicklung. Es sind Leitfragen und werden im Gespräch, da wo die Antwort nicht befriedigend ist, vertieft. Alle Details der einzelnen Prozessschritte nach Becker (2009) die nicht abgefragt werden (zB Bewertung 1), ergeben sich aus den hier genannten Punkten oder der Theorie.

Beim Gespräch wird es öfter „Übersetzungen“ von Fachbegriffen (aber auch „Organisationslang“) benötigen, die hier nicht abgebildet sind. Zum Beispiel klären des Begriffs Beurteilung.

Prozessschritt	Fragen
Zweckfestlegung	Welche Ziele soll das System verfolgen? Wenn du eine Kategorie wählen musst (Selektion oder Förderung), welche ist das?
Beurteilungsobjekte <i>Da sich beim Interview der Punkt Beurteilungsobjekte mit den erfolgskritischen Kriterien leicht vermischen kann, wird dieser Block vorgezogen.</i> erfolgskritische Kriterien	Was soll beurteilt werden? (erstes Brainstorming in Abstimmung mit zuvor formulierten Zielen) Sollen Prognosen oder Vergangenes (Verhalten, Leistungsergebnisse, ...) betrachtet werden? Welche Kriterien sind dabei wichtig für eine qualitätsvolle und effektive Arbeit, für den Bestand der Kath. Jung-schar, für den Bestand des Vereins (der Organisation im engeren Sinn)? Worauf soll sich die Beurteilung beziehen? Wahrscheinlich fallen diese Kriterien für jede Stelle unterschiedlich aus? Abgleich der Stellenbeschreibungen mit den genannten Inhalten. Wie kann das erfasst/konkretisiert/gemessen werden? Nachfragen: Verhalten, Ergebnisse, Eigenschaften
Personen <i>Die erste Frage hat sich erübrigt, da der Fokus der Arbeit klar auf Angestellte liegt.</i>	Wer soll beurteilt werden? Müssen Gruppen statt Einzelpersonen beurteilt werden? Wer soll/kann demnach Beurteilerin sein? (ggf. Nachfragen nach einzelnen Gruppen stellen)
Verfahren	Ganz allgemein – wie kann so eine Beurteilung für dich ablaufen (Brainstorming). Einzelne Verfahren vorstellen und dazu Detailfragen stellen Nachfragen: Wie sollen Ist-Ausprägungen mit Soll-Vorgaben abgeglichen werden? Nachfragen: Woran ist der Vereinsvorstand beim Thema Evaluierung/Feedback zu Projekten/Veranstaltungen/...

	gewöhnt? Welches Verfahren ist deshalb sinnvoll?
Beurteilungsgespräch & Zeitpunkte	<p>Wer soll die Beurteilungsergebnisse präsentieren/rückmelden/besprechen?</p> <p>Welche Rahmenbedingungen müssen dabei beachtet werden? Was ist dir dabei wichtig (Regeln etc.)?</p> <p>Gibt es Fixpunkte im Jahresprogramm wo Beurteilungsgespräche (ggf. auch für neue Vereinbarungen) passend stattfinden können?</p>
<p>Sonstiges</p> <p><i>Die erste Frage konnte nicht ausreichend von der zweiten abstrahiert werden, weshalb in der Folge nur mehr die zweite gestellt wurde.</i></p>	<p>Welche Rahmenbedingungen für die Personalbeurteilung mit Blick auf Aufbau und Ablauforganisation sind zu beachten? Bitte beantworte die Frage so, also ob du es einer Person, die keine Ahnung von Jungschar hat, erklären würdest.</p> <p>(zB Vereinsstruktur, Angestellte, Ziele, ...)</p> <p>Welche bisher nicht genannten Faktoren, Bedingungen, Besonderheiten... müssen bei der Modellentwicklung noch berücksichtigt werden?</p>

Anhang B - Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung:	Geschäftsführerin der Katholischen Jungschar der Diözese Innsbruck
Stelleninhaber/in:	
Dienstort:	Innsbruck
Stellen/Aufgabenziel:	Geschäftsführung der Kath. Jungschar, Geschäftsführung für den Förderverein der Katholischen Jungschar, Leitung des Diözesansekretariats, Betreuung und Begleitung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und GruppenleiterInnen, Planung und Durchführung von Aktionen, Projekten und Veranstaltungen
Weisungsgebunden:	gegenüber der Diözesanleitung, 1. Vorsitzende/r
Vertretung der Stelle:	nach Absprache mit der Diözesanleitung
Wochenstunden:	40 Stunden
Dienstzeit:	Die tägliche Arbeitszeit wird aufgrund betrieblicher Erfordernisse durch die Arbeitgeberin bestimmt.

Voraussetzung:

- Identifikation mit den Zielen der Katholischen Jungschar

Sachkompetenz:

- konzeptionelle/geschäftsführende Fähigkeiten
- Kenntnisse im Bereich des Finanzwesens
- Kenntnisse im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit
- Leitungskompetenz
- pädagogisches Grundverständnis
- Kenntnisse in der Bildungsarbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen
- EDV-Kenntnisse
- Kenntnisse im Projektmanagement

Sozialkompetenz:

- Bereitschaft zum und Engagement im Umgang mit Zielgruppen der Kath. Jungschar
- Teamorientierung und Kooperationsbereitschaft
- Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten
- Kommunikationsfähigkeit

Tätigkeiten:

- Teilnahme an Diözesanleitungssitzungen, Klausuren, JS-Foren, Vorstandssitzungen des Fördervereins der Katholischen Jungschar und Bundesführungskreisen, gegebenenfalls Bundesgremien, Vor- und Nachbereitung
- Geschäftsführung der Katholischen Jungschar
- Geschäftsführung und Mitarbeit im Förderverein der Katholischen Jungschar
- Administration und Kontrolle der Finanzen der Katholischen Jungschar Innsbruck und des Fördervereins der Katholischen Jungschar

- Führung der Buchhaltung der Katholischen Jungschar Innsbruck und des Fördervereins der Katholischen Jungschar
- Leitung des Diözesansekretariats: dienstrechtliche Angelegenheiten
- Organisationsreferent
- Beratung und Begleitung von GruppenleiterInnen, MitarbeiterInnen, ReligionslehrerInnen, Interessierte
- Vorbereitung und Leitung von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für GruppenleiterInnen
- Planung und Durchführung von Aktionen, Projekten und Veranstaltungen
- Mitarbeit im diözesanen ÖA Team
- Zusammenarbeit mit anderen Verantwortlichen von Kinder- und Jugendorganisationen

Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung: Bildungsreferentin der Katholischen Jungschar der Diözese Innsbruck

Stelleninhaber/in:

Dienstort: Innsbruck

Stellen/Aufgabenziel: Konzeption und Durchführung der Bildungsarbeit der Kath. Jungschar, Betreuung und Begleitung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und GruppenleiterInnen, Planung und Durchführung von Aktionen, Projekten und Veranstaltungen

Weisungsgebunden: gegenüber der Diözesanleitung, 1. Vorsitzende/r

Vertretung der Stelle: nach Absprache mit der Diözesanleitung

Wochenstunden: 40 Stunden

Dienstzeit: Die tägliche Arbeitszeit wird aufgrund betrieblicher Erfordernisse durch den Arbeitgeber bestimmt.

Voraussetzung:

- Identifikation mit den Zielen der Katholischen Jungschar

Sachkompetenz:

- pädagogisches Grundverständnis
- konzeptionelle Fähigkeiten im Bildungsbereich
- Vorbereitung und Leitung von Arbeitskreisen
- Kenntnisse in der Bildungsarbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen
- Kommunikationsfähigkeit
- EDV-Kenntnisse
- Kenntnisse im Projektmanagement

Sozialkompetenz:

- Bereitschaft zum und Engagement im Umgang mit Zielgruppen der Kath. Jungschar
- Teamorientierung und Kooperationsbereitschaft
- Eigenständigkeit

Tätigkeiten:

- Teilnahme an Diözesanleitungssitzungen, Klausuren, JS-Foren, Arbeitskreisen für Kinderpastoral und Pädagogik (AKP) Bundesführungskreisen, Vor- und Nachbereitung
- Mitarbeit im diözesanen Ausbildungsteam und WIR-Team (Erstellung des diözesanen Werkbriefes „WIR“)
- Erstellung von Unterlagen für Kinder und GruppenleiterInnen
- Beratung und Begleitung von GruppenleiterInnen, MitarbeiterInnen, ReligionslehrerInnen, Interessierte
- Vorbereitung und Leitung von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für GruppenleiterInnen
- Planung und Durchführung von Aktionen, Projekten und Veranstaltungen
- Zusammenarbeit mit anderen Verantwortlichen von Kinder- und Jugendorganisationen

Anhang C – Interviews Vorstandsmitglieder

Zwischen 13. Oktober und 3. November 2011 wurden 11 Interviews (Gesamtlänge 8 h 16 Min) geführt. Davon mit 11 von 14 Vorstandsmitgliedern (ein Mitglied ist der Autor, alle weiteren sind erst seit kurzem (September) Mitglied). Weiters wurde mit 5 Angestellten ein kurzes Interview geführt (s. eigene Auswertung – Anhang D). 3 davon sind Mitglieder des Vorstandes.

Bis auf Interview Nr. 4 und Nr. 11 wurden alle im Büro der Kath. Jungschar (Riedgasse 9, 6020 Innsbruck) aufgezeichnet.

Die Antworten der Interviewpartnerinnen (Transkription der Interviews durch den Verfasser dieser Arbeit) wurden nach den Frageblöcken des Leitfadens gruppiert. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar.

Ziele

Ein großer Bereich der Antworten zu den Zielen bzw. Visionen, die der PB in der Jungschar Innsbruck zugrunde liegen beinhaltete die Weiterentwicklung der Organisation (IP2, Z. 20 ff.; IP3, Z. 21; IP7, Z. 15). Darin enthalten sind Verständnisse der Qualitätssicherung allgemein (IP5, Z. 79 ff.; IP8, Z. 18; IP11, Z. 23) und Optimierung der Arbeitsprozesse im speziellen (IP1, Z. 75 ff.).

Eine Gruppe von Wortmeldungen bezog sich auf das Arbeitsklima und das Wohlbefinden (IP9, Z. 11; IP3, Z. 21; IP11, Z. 19 u. 27 ff.).

Personalbeurteilung wurde als ein wichtiges Instrument der Personalführung wahrgenommen um die Arbeit zielführend zu steuern (IP4, Z. 58; IP5, Z. 19; IP6, Z. 25 f. u. 28 ff.; IP10, Z. 9 f.). Darin ist auch Wertschätzung und Rückmeldung gegenüber der Arbeitnehmerin inkludiert (IP4, Z. 55; IP6, Z. 24; IP10, Z. 8). Ein Schritt dahin ist die Information der Vorstandsmitglieder über die laufende Arbeit durch die Angestellten (IP5, Z. 18 ff.; IP8, Z. 9 u. 17. sowie IP6, Z. 208 f.).

Entscheidungskategorie

Die Wahl nach der Zweck-Kategorie, sei es als Grundhaltung oder als konkrete Entscheidungen, fiel eindeutig auf Förderung, Entwicklung, Kommunikation (IP1, Z. 90; IP2, Z. 41; IP3, Z. 38; IP4, Z. 77; IP5, Z. 91; IP6, Z. 45; IP7, Z. 12 f; IP8, Z. 30; IP9, Z. 23.; IP10, Z. 20; IP11, Z. 56 u. 73 f.). Wobei einmal ein administrativer Zweck (Arbeitszeugnis) erwähnt wurde (IP11, Z. 42 ff.).

Als Begründungen werden angeführt:

Gehaltserhöhungen, Beförderung, etc. sind in der KJS IbK nicht möglich (IP1, Z. 90; IP2, Z. 42; IP5, Z. 91).

Ein Vergleich zwischen den einzelnen Stellen ist nicht möglich (IP1, Z. 315.).

Selektion ist nicht zielführend, Förderung (Stärken/Schwächen) ist effektiver (IP2, Z. 46; IP6, Z. 47 f.).

In der Jungschar steht die Zusammenarbeit und nicht „Konkurrenz“ an erster Stelle (IP3, Z. 41).

Jungschar ist ein Ort zum ausprobieren, das Lernen der Personen ist ein Ziel der JS (IP4, Z. 81). Dass Fehler passieren ist in Ordnung, es geht darum die Lehren daraus zu ziehen (IP11, Z. 109).

sonstige Grundhaltungen

Neben den abgefragten Zwecken und damit implizierten Grundhaltungen wurde der wichtige Blick jeweils die Umfeldbedingungen in den Bewertungsprozess einzubeziehen als weitere wichtige Grundhaltung genannt (IP1, Z. 271; IP2, Z. 126; IP4, Z. 132 (in etwa); IP5, Z. 366). Darin muss auch der Blick auf die eigene Organisation, deren Strukturen und Rahmenbedingungen gesehen werden, wenn es um einen „dialogischen“ (IP8, Z. 20) Prozess geht (IP1, Z. 75 ff.). Denn die Umstände müssen passen, damit Mitarbeiterinnen ihr Potenzial zugunsten des Betriebes entfalten können (IP11, Z. 251 f.).

Die Beurteilung kann unterschiedliche Sichtweisen auf Gruppendynamiken und persönliche Beziehungen und Probleme offenlegen (IP9, Z. 295 ff.).

Es braucht ein gemeinsames Verständnis der Sache aller Beteiligten (inkl. Fokusperson), damit eine Beurteilung überhaupt sinnvoll ist (IP5, Z. 385 ff.).

Weitere Werthaltungen etc. können beim Punkt Gespräch identifiziert bzw. interpretiert werden.

Ebene

Eine sehr klare Richtung für fast alle Befragte war jene der Ebene. Es gilt Vergangenes anzusehen um im Einklang mit den Förder-Zwecken für die Zukunft etwas verändern zu können (IP1, Z. 119; IP2, Z. 98; IP3, Z. 136; IP5, Z. 58 ff. u. 161; IP7, Z. 100 ff.; IP10, Z. 62). Eine explizite Potenzialbeurteilung ist damit ausgeschlossen.

Inhalt der Beurteilung

Die teilweise sehr weitläufigen Bereiche, die als Inhalte der Beurteilung identifiziert wurden, sind folgende:

Der am häufigsten genannte Punkt war Teamarbeit bzw. Teamfähigkeit. Oftmals in unterschiedlichen Verständnissen (zB als Kooperationsbereitschaft (IP7, Z. 81)) (IP3, Z. 78; IP5, Z. 203 f u. 216 f; IP6, Z. 64 u. 87; IP9, Z. 163; IP10, Z. 30; IP11, Z. 170 ff. („rationell“)).

Übereinstimmung der Arbeit mit der Stellenbeschreibung, auch im Sinne von qualitätsvoller, zielgerichteter Arbeit (IP1, Z. 108; IP2, Z. 66; IP3, Z. 77; IP4, Z. 85 f. ; IP8, Z. 52; IP9, Z. 36). Darin enthalten ist bei vielen Stellen der Bereich Bildungsarbeit. Was bedeutet, dass hier Qualität bei der Planung, der Abwicklung, der Nacharbeit gefordert wird (IP4, Z. 100; IP5, Z. 128 f u. 216; IP7, Z. 26; IP10, Z. 39; IP11, Z. 332 ff.). Einzelne Wortmeldung sahen darin auch Innovationskraft und Flexibilität (IP4, Z. 101; IP5, Z. 274) oder Fachkenntnisse (IP10, Z. 29).

Im Einklang mit der Grundhaltung (s.o.) müssen Rahmenbedingungen der Arbeit beurteilt werden (IP4, Z. 87; IP8, Z. 141 f.; IP11, Z. 122 ff.).

Erfassung und Klärung der Identifikation, der Motivation/des Engagements, des vorhandenen „Jungschargeistes“ sind wichtige Themen der Meta-Ebene (IP5, Z. 205; IP6, Z. 68; IP8, Z. 70; IP9, Z. 44; IP10, Z. 28). Damit verknüpft und doch auch als separates Thema ist der Austausch über Rollen und Erwartungen (IP6, Z. 64 ff; IP8, Z. 58 u. 125), s. dazu unten mehr.

Zu dieser Kategorie können auch „Fleiß und Interesse am Inhaltlichen“ gezählt werden (IP11, Z. 160 ff.).

Angestellte im Jungscharbüro sollen Hilfestellung für Ehrenamtliche leisten und darauf sollte die PB blicken (IP1, Z. 112; IP6, Z. 65; IP9, Z. 90 f.).

Die Sozialkompetenzen spielen eine wichtige Rolle, auch wenn ein Bewusstsein der damit verbundenen Schwierigkeiten bestand (s.u.). Darunter fallen vor allem soziale Kontakte

mit Zielgruppen, Begleitung, Motivierung und Einbindung dieser sowie das Auftreten (IP2, Z. 179; IP3, Z. 78; IP7, Z. 24; IP9, Z. 129; IP11, Z. 156 f.).

Einzelne Wortmeldungen fordern die Kundenorientierung, den Blick von Außen, ein (IP8, Z. 60; IP10, Z. 36 f.).

Problematische Aspekte

In den Interviews wurden von den Interviewten direkt Probleme mit dem Inhalt der Beurteilung angesprochen:

social skills, die nicht in Stellenbeschreibungen stehen und sehr auf die Persönlichkeitseigenschaften blicken aber als erfolgskritisch wahrgenommen werden (IP1, Z. 131. auch: IP5, Z. 175 ff. u. 229; IP7, Z. 23 ff.). Dabei ist fast allen die Schwierigkeit der Beurteilung von Eigenschaften bewusst (zB IP5, Z. 131 und auch IP5, Z. 260 f.). Ebenso gibt es ein Bewusstsein, dass die Meta-Kriterien wie Motivation/Engagement schwierig zu beurteilen sind (zB IP10, Z. 104; IP11, Z. 194 ff. (beachte jedoch: „dafür ist es mir [...] zu wichtig“: Z. 210)).

Eine Wortmeldung beschrieb die Schwierigkeit, dass die gesamte Stellenbeschreibung als wichtig erachtet wird und daher keine Einzelaspekte beurteilt werden können (IP2, Z. 173 u. auch 183 ff.).

Bei vielen Wortmeldungen wurde deutlich, dass Rollen & Erwartungen unklar sind und diese vor einer Beurteilung von Seiten des Vorstandes geklärt werden müssen (IP4, Z. 148; IP5, Z. 244 ff; IP6, Z. 64 ff. u. 173 ff; IP7, Z. 279 ff u. 84 ev; IP8, Z. 58 u. 391; IP9, Z. 11 u. 55 ff. (vgl. dazu konträr IP11, Z. 239.) u. 300 ff.).

Stellenbeschreibung:

Die Auffassung der Stellenbeschreibung ist unterschiedlich. Einerseits wurde sie als passend angesehen, da sie erfolgskritische Kriterien erhält, jedoch vereinzelt erweitert werden müsste (IP3, Z. 126; IP4, Z. 130). Andererseits gab es viele Wortmeldungen die die Stellenbeschreibungen als zu ungenau halten und nicht alle Erwartungen darin abgedeckt sahen (IP1, Z. 108 u. 219; IP2, Z. 167; IP3, Z. 112 u. 179 f; IP5, Z. 175 ff. u. 229). Zum Beispiel als „Mindestanforderungen“ (IP9, Z. 127).

Zum Thema contextual performance siehe Punkt „Sonstige Beobachtungen“ weiter unten.

Operationalisierungsmöglichkeiten/Kriterien

Die Beantwortung der Fragen zur Operationalisierung fiel den Interviewpartnerinnen noch viel schwerer als die klare Identifizierung von erfolgskritischen Bereichen der Arbeit (s.o.). Die meisten Antworten waren entweder vage oder versuchten Kriterien (zB Teamfähigkeit) mit anderen Schlagworten zu umschreiben. Öfters wurde angemerkt, dass dies sehr herausfordernd ist (IP5, Z. 217; IP8, Z. 73; IP9, Z. 152).

Teamfähigkeit

Zeigt sich durch die Kooperationsbereitschaft, mit anderen und darin wie Aufgaben aufgeteilt und delegiert werden (IP3, Z. 92; IP11, Z. 170 ff. („rationell“) sowie aus IP11 siehe unter „Soziale Kompetenz“). Kompromissbereitschaft verstanden als anderen Freiräume zu gewähren oder von der eigenen Meinung abrücken und andere Bedürfnisse wahrnehmen zu können (IP6, Z. 123 f. u. 193; IP9, Z. 170; IP10, Z. 113 ff.). Kommunikationsfähigkeit verstanden als Verständlichkeit des Sprechens (IP3, Z. 90). Die Reflexion über die eigenen und fremden Rollen und auch die Anpassungsfähigkeit in verschiedenen Teams verschiedene Rollen (Leitung, Mitglied) einzunehmen (IP6, Z. 99 ff. u. 125 ff.; IP6, Z. 81). Umgang mit Zielgruppen (IP6, Z. 90 ff.).

Übereinstimmung mit Stellenbeschreibung, Qualität, Zielorientierung

Der allgemeine Fokus liegt hier großteils auf Veranstaltungen: Wie werden diese geplant und durchgeführt (IP1, Z. 110; IP3, Z. 93; IP4, Z. 100), wie hoch ist der Ressourceneinsatz (IP7, Z. 39 f.)? Es können auch die Ergebnisse aus Feedback-Bögen, die bei Veranstaltungen an

Teilnehmerinnen ausgeteilt werden, herangezogen werden (IP4, Z. 141). Eine Verknüpfung mit bereits vom Vereinsvorstand durchgeführte Reflexionen über Veranstaltungen sollte angedacht werden (IP3, Z. 236 ff.). Der reine Fokus auf Ergebnisse wird eher abgelehnt, da dies den Input zur Verwirklichung der Veranstaltungen (wie war die Planung u. Durchführung) außer Acht lässt (IP3, Z. 99 ff.).

Ein weiterer allgemeiner Teil ist das Verantwortungsbewusstsein: Welche Aufgaben sind delegierbar, welche gehören klar zum Rollenverständnis Hauptamtlichkeit (IP9, Z. 106 ff.).

Auf konkrete Stellen bezogen kann dieser Bereich beim Geschäftsführerinnenposten auf das „Tagesgeschäft“, eine ordnungsmäßige Buchhaltung und die Fähigkeit Probleme im Blick zu behalten konkretisiert werden (IP9, Z. 75 ff.). Qualität in der Arbeit der Bildungsreferatsstelle bezieht sich auf die Bereitstellung von Zeit und Wissen für Jungschargruppenleiterinnen: Wie viel Zeit fließt in Beratung über Gruppenstunden, etc. (IP9, Z. 90 f.).

Das Thema Innovationskraft bezieht sich auf eigene Ideen für neue Veranstaltungen und Aktionen. Hier gilt bei der Interviewpartnerin 4 der Grundsatz: einmal ausprobieren (Z. 112 ff.).

Identifikation, Motivation, Jungschargeist

Dies zeigt sich einerseits in der Verwendung der Sprache, ist ein Wir-Gefühl merkbar sowie in nonverbalem Verhalten (IP8, Z. 75 ff.).

Erfasst kann dies auch über den gezeigten Einsatz über den Dienst nach Vorschrift hinaus (IP8, Z. 81 ff.; IP9, Z. 59 ff.; IP10, Z. 89 ff. u. 95).

Interesse (IP11, Z. 305 ff. u. 324 ff.): sucht sich abseits der laufenden Arbeit neue (Projekt-)Ziele; tauscht sich aus eigenem Antrieb mit gleichgesinnten, -gestellten, -orientierten Menschen mit gleichen Zielen oder Aufgaben aus (Bundeszusammenarbeit); Sucht Hilfestellung bei Fragen und gibt Wissen weiter.

Fleiß (IP11, Z. 313 ff. u. 323 u. 332 ff.): Ist bereit Fortbildungen oder Veranstaltungen am Wochenende zu besuchen oder abzuhalten; Nimmt wenig herausfordernde Arbeiten an und sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten; Begleitet Projekte bis zum Abschluss (saubere Dokumentation, Reflexion, etc.)

Soziale Kompetenz

Bezieht sich einerseits auf das Auftreten verstanden als Durchsetzungsvermögen und Verständlichkeit (s. Teamfähigkeit) (IP3, Z. 89 f.).

Soziale Kompetenz wurde weiters verstanden als Kontakte und kann über die Anzahl an Sozialkontakten beobachtet oder Teilnehmerinnenbefragung erfasst werden (IP7, Z. 61 ff. u. 67 ff.). „Reizfragen“ lieferte dazu IP11 (Z. 237 ff.): Kann gut auf neue Menschen zugehen, kann leicht unbekannte Menschen anrufen, kann gut sich auf mehrere Gesprächspartner einlassen, kann inhaltliche Konflikte auf inhaltlicher Ebene hinter jeglicher Art von persönlicher Ebene zurückstellen, kann Privatleben und Arbeit gut trennen, hält Termine pünktlich ein, hält Absprachen saubere ein bzw. kommuniziert Änderungen sehr schnell, selbstständiges Denken und Anpassung von Zielen und Aufgaben. Dabei können diese Reizfragen sehr wohl auch dem Block Teamfähigkeit zugeordnet werden (s.o.).

Kundenorientierung

Zeigt sich im Beantworten von Telefonanrufen, in Nachfragen an Personen, die das Büro betreten, wo geholfen werden kann, im nötigen Fachwissen für die Beratung dieser Personen, in der Beantwortung von E-Mails, Höflichkeit und Freundlichkeit (IP10, Z. 69 ff.).

Zu Bedenken gaben die Interviewpartnerinnen:

Die Messung von Ergebnissen (in Zahlen) kann unfair sein, weil der geleistete Input dabei nicht beachtet wird (IP1, Z. 161).

Es wurde zu bedenken gegeben, dass eine Messung der erfolgskritischen Kriterien in der KJS Ibk kaum funktioniert (IP2, Z. 106).

Eine Interviewpartnerin gab an, dass die Soll-Bestimmung und Messung von Teamfähigkeit („an einer Skala“) nicht möglich ist (sondern nur näherungsweise beschreibbar). (IP6, Z. 140).

Die Identifizierung der erfolgskritischen Kriterien fiel schwierig. Zwei Mal stellten sich Interviewpartnerinnen die Frage, ob nicht alle Bereiche gleich wichtig sind (IP6, Z. 168 ff. u. 185 ff; IP2, Z. 173 u. auch 183 ff.).

Beurteilerinnen

Als wichtigste Quelle der Beurteilung wurde der Vereinsvorstand identifiziert (IP1, Z. 52; IP3, Z. 59; IP4, Z. 24; IP5, Z. 50; IP6, Z. 200; IP7, Z. 116; IP9, Z. 180; IP11, Z. 405). Wobei eine Wortmeldung dies explizit in Frage stellt (IP10, Z. 131 f.).

Ebenso wichtig wurde eine Selbstbeurteilung gesehen (IP1, Z. 284; IP2, Z. 237; IP3, Z. 72; IP4, Z. 46; IP6, Z. 220; IP7, Z. 133; IP8, Z. 269; IP11, Z. 29 u. 102 f.). Wobei eine Anmerkung die tendenziell negative Ausrichtung der Selbstbeurteilung ansprach (IP9, Z. 198).

Auch die Arbeitskolleginnen aus dem Büro wurden als wichtige Quelle geschätzt (IP1, Z. 62; IP5, Z. 111; IP6, Z. 222; IP7, Z. 124; IP9, Z. 188 f.; IP11, Z. 410 ff.).

Es gab wenige, nicht ganz eindeutige Stimmen ob auch die zur jeweiligen Stelle gehörenden Teams/Arbeitskreise einbezogen werden sollen (IP1, Z. 62 ev.; IP5, Z. 100 ev.; IP6, Z. 219).

Andere vereinzelt genannte Gruppen waren Pfarrverantwortliche, Gruppenleiterinnen (IP2, Z. 221; IP11, Z. 345 ff. (kann jedoch nur indirekt funktionieren)) Wobei es hier Schwierigkeiten bei der Kontakthäufigkeit und dem Einblick gibt (IP2, Z. 232; IP9, Z. 192 f.). Das Gremium Geschäftsführung sowie der Vorstand des verbundenen Fördervereins wurden genannt, dort wo Zuständigkeit und starker Kontakt besteht (IP4, Z. 32; IP7, Z. 135 ff (nur für GF-Stelle); IP11, Z. 421.). Weiters wären für eine Person andere Angestellte des Seelsorgeamtes eine interessante Quelle (IP2, Z. 220)

Zu Bedenken gaben die Interviewpartnerinnen:

Es haben nicht alle Mitglieder der Diözesanleitung einen gleich starken Einblick in die laufende Arbeit der Angestellten (IP5, Z. 32 ff; IP6, Z. 201; IP9, Z. 184 f.; IP10, Z. 139 u. 145 ff.). Dabei ist es in Ordnung, wenn nicht alle denselben Einblick haben sondern aus ihrer speziellen Perspektive beurteilen (IP6, Z. 230 ff.; IP7, Z. 117 ff.; IP10, Z. 154 ff.; IP11, Z. 371 ff.). Deshalb sollte es nach Meinung von Interviewpartnerinnen 6 und 8 (s.o.) eine Prozessschritt geben, bei der die Angestellten ihre Arbeit präsentieren (IP6, Z. 208 f; IP8, Z. 9).

Als sehr aufwendig wurde eine multi-perspektivische Beurteilung zwei Mal genannt, da es viel Koordination bedarf (IP5, Z. 103 u. 290 ff.; IP6, Z. 215 ff.).

Verfahren

Generell gab es Für-Stimmen für jedes Verfahren. Die merkmalsorientierte Einstufung wurde am ehesten abgelehnt („man denkt halt nur mehr in Nummern und Zahlen“: IP9, Z. 238) und meistens nur in Verbindung mit der freien Eindrucksschilderung erwähnt. Klar abgrenzbar als ein eigenständiges Verfahren wurde das Zielvereinbarungsverfahren identifiziert. Das vorgestellte Rangordnungsverfahren wurde meistens in Verbindung mit anderen Verfahren (va. freie Eindrucksschilderung) gedacht.

freie Eindrucksschilderung

In Anlehnung an laufende Evaluationen von Veranstaltungen und einem Fragenkatalog denkbar (IP1, Z. 177 ff.; IP2, Z. 267; IP3, Z. 153 ff. u. 236 ff.; IP5, Z. 320 ff.; IP7, Z. 193; IP9, Z. 248). Nicht ausschließend gedacht aber zur besseren Übersicht wird auch die denkbare Verbin-

derung mit merkmalsorientierter Einstufung dargestellt (IP1, Z. 186 ff. und Z. 204 ff.; IP4, Z. 191 ff.; IP7, Z. 206). Eine Wortmeldung sah hier einige Stolpersteine (entwickelte Persönlichkeiten, zu unkonkret, keine Hilfestellung in der Beurteilung, ...), traut das Verfahren der Diözesanleitung jedoch zu (IP11, Z. 499.).

Merkmalsorientierte Einstufung

In Verbindung mit freier Schilderung denkbar (IP1, Z. 186 ff. u. 204 ff.; IP3, Z. 169; IP4, Z. 191 ff.; IP5, Z. 320 ff.; IP7, Z. 206; IP9, Z. 248).

Klare Ablehnung, weil es zu wenig griffig erscheint (IP2, Z. 263 f. u. 270).

Rangordnung (Verhaltensrangprofil)

Generell als sinnvoll erachtet wurde es von 3 Personen (IP4, Z. 207 ff.; IP5, Z. 328 ff.; IP6, Z. 267).

Das Verfahren ist denkbar, alleine aber zu wenig aussagekräftig: IP2, Z. 285 u. 297.

Eine Interviewpartnerin merkte an, dass sich langfristig die Rangordnung ändern kann (IP7, Z. 185). Eine andere Anmerkung hinterfragte ob die Niveausausprägungen bei der Rangordnung aussagekräftig sind (IP11, Z. 507 ff.).

Ein eindeutiges Nein gibt es ebenso: IP1, Z. 236; IP3, Z. 179 ff.

Zielvereinbarungen

Große Zustimmung fand dieses Verfahren (IP1, Z. 248; IP2, Z. 308; IP3, Z. 190; IP4, Z. 210 ff.; IP6, Z. 267; IP7, Z. 209; IP8, Z. 211; IP10, Z. 178 f.; IP11, Z. 492).

Dazu gab es folgende Anmerkungen: der Weg zur Zielerreichung darf nicht vollkommen vorgegeben sein (IP1, Z. 248), aber ein gemeinsames Verständnis des Weges soll vorhanden sein (IP7, Z. 209), die Ziele müssen gemeinsam vereinbart werden (IP2, Z. 308; IP3, Z. 203; IP8, Z. 262), die Ziele müssen anspruchsvoll sein (IP11, Z. 90 f.), es braucht einen Fokus auf wichtige Ziele und eine gemeinsames Verständnis der Folgen, wenn ein Ziel nicht erreicht wird (IP3, Z. 190 ff.), es benötigt ein Verständnis, dass Ziele sich verändern können (IP4, Z. 210 ff.), dieses Verfahren sollte systemisch gedacht werden und von einem Ziel ausgehend Beziehungen zwischen den Stellen aufdecken (IP8, Z. 211 ff. u. 288 ff.).

Unterschiedliche Meinungen gab es zu dem involvierten Personenkreis bei der Zielsetzung: 4-Augen-Gespräch Vorsitzende und Fokuspersion (IP2, Z. 313; IP7, Z. 218 f.), Kleingruppe aus dem Vorstand (3 Vorsitzende und Fokuspersion und/oder Geschäftsführerin) (IP6, Z. 287; IP8, Z. 251), gesamter Vorstand (IP3, Z. 207 ff.; IP11, Z. 588 f.).

Gesetzte Ziele können sich für die meisten der Befragten auf einmalige Projekte wie auch auf die laufende Arbeit beziehen (IP3, Z. 199; IP6, Z. 274; IP7, Z. 223; IP10, Z. 191; IP11, Z. 527 ff. (beachte die genannte Verteilung 40:60)). Für Interviewpartnerin 8 braucht es für die systemische Betrachtung klar abgrenzbare Projekte (Z. 272).

Gespräch

Die primäre Frage lautet: Wer soll in das Gespräch, in die Gespräche, involviert sein? Dazu gibt es unterschiedliche Auffassungen:

Das Gespräch sollte ein 4-Augengespräch sein mit Geschäftsführerin oder erster Vorsitzender (IP1, Z. 260 u. 286; IP3, Z. 59 u. 223; IP4, Z. 234 (s.u.); IP7, Z. 223; IP9, Z. 276; IP10, Z. 197).

Es sollte ein zweistufiges Gespräch sein bei dem zuerst ein 4- oder 6-Augengespräch (Vorsitzende, Fokuspersion, ev. Geschäftsführerin) teilnehmen und dann dieses Gesprächsergebnis in die Diözesanleitung getragen bzw. mit allen Beurteilerinnen besprochen wird (IP2, Z. 325 ff. (aber eher kritisch); IP4, Z. 171 ff.; IP5, Z. 357 ff.; IP10, Z. 218 (jedoch nichts Persönliches); IP11, Z. 563 ff.)

Die gesamte Diözesanleitung sollte das Gespräch führen (IP5, Z. 357 ff. (unentschlossen, s.o.)).

Drei Interviewpartnerinnen sprechen sich dafür aus, dass alle Beurteilerinnen das Beurteilungsergebnis erhalten sollen (IP1, Z. 259 f.; IP4, Z. 238; IP9, Z. 275). Wohingegen sich Interviewpartnerin 7 gegen einen Rücktransfer ausspricht (IP7, Z. 238 f.).

Rahmenbedingungen, Regeln, Haltungen zum Gespräch

Die Fokusperson muss die Beurteilungsergebnisse vor dem ersten Gespräch lesen können (IP9, Z. 282 f.).

Ein wesentlicher Teil des Gespräches müssen die Konsequenzen des Beurteilungsergebnisses sein. Es müssen die Weiterarbeit, die einzuleitenden Maßnahmen klar sein (IP1, Z. 287; IP3, Z. 227; IP6, Z. 309; IP8, Z. 206; IP9, Z. 293).

Das Gespräch darf nicht als Angriff, als ein *Beurteilerinnen gegen die Fokusperson*, etc. wahrgenommen werden. Das gemeinsame Arbeiten an der Verbesserung muss im Vordergrund stehen (IP1, Z. 267; IP6, Z. 304; IP7, Z. 256 f.). Trotzdem darf nicht „um den heißen Brei herum geredet“ werden (IP3, Z. 226).

Die Inhalte des Gesprächs müssen vertraulich behandelt werden (IP8, Z. 312; IP9, Z. 288). Es soll aufgrund der Verletzlichkeit bei der Offenlegung von Meinungen Vorsicht geboten sein: „Man kann nicht alles sagen“ (IP11, Z. 621 ff.).

Steht das Urteil vor dem Gespräch fest?

Ein Grundtenor der in fast allen Interviews dazu zu hören war: „Je offener, qualitativer ich arbeite umso offener ist dann auch das Gespräch“ (IP7, Z. 252 f.).

Tendenziell gingen alle Antworten in die Richtung, dass das Urteil gemeinsam im Gespräch festgelegt werden sollte (explizit: IP3, Z. 220; IP6, Z. 308; IP7, Z. 246.; IP10, Z. 221; IP11, Z. 607 ff.). Für zwei Interviewpartnerinnen geht es aber je nach Situation darum die Ergebnisse zu präsentieren und dann eine Rückfragemöglichkeit einzuräumen (IP2, Z. 364 ff; IP4, Z. 241 f.).

Zeitpunkt (& Häufigkeit)

Die Meinungen zum Zeitpunkt waren sehr unterschiedlich. Während einige diesen für jede Stelle unterschiedlich ansetzen würden (IP1, Z. 293; IP4, Z. 252; IP7, Z. 269; IP11, Z. 633 ff.), sehen andere einen Vorteil bei einem Fixpunkt damit sich ein „Zyklus“ ergibt (IP2, Z. 341). Dabei gibt es unterschiedliche Meinungen ob der Herbst (IP5, Z. 392 ff.; IP10, Z. 227 f.) oder das Frühjahr sinnvolle Fixpunkte wären (IP9, Z. 317 ff.; IP11, Z. 644 ff. (nicht ganz eindeutig, bring die Idee einer „Pause“ zwischen Erreichungskontrolle und Setzung neuer Ziele ein). Interviewpartnerin 9 wies auf die Schwierigkeit hin, die neue Mitglieder im Herbst mit der PB haben könnten.

Sonstiges/Nicht Gefragtes

Zur Frage welche sonstigen Bedingungen sind zu beachten gab es einige Anmerkungen:

Eine Wortmeldung wies darauf hin, dass bedacht werden soll „was Jungschar ist“ und bezieht dies auf eine Haltung die zwar viele Entfaltungsmöglichkeiten schaffen möchte, in der laufenden Arbeit jedoch das System oft als sehr starr wahrgenommen wird (IP1, Z. 304 ff.).

Es sollen Dynamiken des Vergleichs beachtet werden (zB zu ehemaligen Angestellten). Auch bestehende persönliche positiv oder negativ gefärbte Beziehungen sollen beachtet werden (IP1, Z. 316 ff; IP5, Z. 142; IP10, Z. 236 ff.; IP11, Z. 496).

Die Arbeit passiert auf vielen „verschiedenen Ebenen“, teilweise liegt der Fokus auf Gruppen, teilweise auf Einzelpersonen und die Zusammenhänge sind wichtig aber teilweise schwer für die Beurteilung zu differenzieren oder überhaupt zu erfassen (IP2, Z. 389).

Es benötigt eine Schulung oder Begleitung für die Beurteilerinnen (IP5, Z. 149 u. 427; IP8, Z. 159 u. 179 u. 301; IP10, Z. 240 ff.).

Der Struktur des Vereins muss Rechnung getragen werden: Ehrenamtliche leiten den Verein und es muss, auch bei dadurch bedingter nicht häufiger Anwesenheit im Büro, eine Personalführung ermöglicht werden (IP5, Z. 32 ff.; IP6, Z. 320 ff.; IP8, Z. 359 ff.; IP11, Z. 659 ff.). Gleichzeitig kann ein Grundvertrauen auf Arbeit der Hauptamtlichen gesehen werden (IP9, Z. 335 ff.).

Die Doppelfunktion von Hauptamtlichen als Mitglieder des Vorstandes und gleichzeitig Angestellte muss bedacht werden (IP7, Z. 279 ff.; IP8, Z. 371).

Professionalität ist wichtig im Sinne von Verschwiegenheit gegenüber nicht involvierten Personen (IP8, Z. 312 u. 361 ff.).

Mitarbeiterinnen sollten mit dem Modell der PB nicht unterfordert werden, wenn sie bereits eigenständig Ziele setzen und tiefgehend über ihre eigene Arbeit reflektieren (IP11, Z. 667 ff.).

Für IP11 stellt sich die Frage ob überhaupt Zeit und Geld vorhanden sind, eine PB zu implementieren. Diese Überlegung soll jedoch nicht die Suche nach Modellen verhindern (IP11, Z. 662 ff.).

Sonstige Beobachtungen durch den Interviewer

Der Begriff „Urteil“ wurde nicht als unbedingt positiv besetzt gesehen. Begriffe wie Feedback wurden vorgezogen (zB explizit bei IP5, Z. 40 und IP11, Z. 74 f.) (das korreliert mit der Betrachtung von appraisal bei Fletcher in nicht-privatwirtschaftlichen Organisationen (Stichwort „Ideologie“. Fletcher 2008, S. 163)).

Auch wenn gewünscht wurde, dass das Beurteilungsergebnis vor dem Beurteilungsgespräch noch nicht fixiert ist (s.o.), gibt es doch auch Anzeichen, dass eine unbewusste, gegenläufige Auffassung herrschen kann bzw. herrscht (zB IP3, Z. 68: die Vorsitzende meldet rück „wie die Arbeit zur Zeit läuft“, kann verstanden werden so als ob die Vorsitzende das „objektive“, endgültige Wissen über den Status der Arbeit hat).

Oft wurde erwähnt, dass die Inhalte der Stellenbeschreibungen zu ungenau sind (s.o.) und, dass in der KJS Ibk daher umfeldbezogene Leistung erwartet wird (IP3, Z. 179 ff.; IP5, Z. 175 ff.; IP8, Z. 81 ff.; IP9, Z. 59 ff). Dies kann sehr problematische Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben (s.o.: Rollenerwartungen). Dabei gab es allerdings auch – ev. schon übertriebene – positive Aspekte der Beurteilung von contextual performance, die auf die Wertschätzung jeglicher Arbeit der Angestellten abzielt (IP6, Z. 185 ff. u. 303).

Anhang D – Interviews Arbeitnehmerinnen

Zwischen 28. Oktober und 8. November 2011 wurden Interviews mit 5 Angestellten (davon 3 Vorstandsmitglieder) geführt. Zwei Interviews (IP7 und IP8) wurden direkt in Zusammenhang mit der Erhebung unter den Vorstandsmitgliedern geführt. Im Jungscharbüro arbeiten noch 4 weitere Personen (1 der Interviewer selbst, 1 die Sekretärin, die nicht direkt dem Vereinsvorstand unterstellt ist, sondern der Geschäftsführerin und 2 Angestellte des Vereins zur Förderung der Arbeit der Kath. Jungschar).

Diese Interviews wurden im Vergleich zu jenen mit den Vorstandsmitgliedern sehr kurz gehalten und wurden durch zwei Fragen strukturiert: Die erste Frage drehte sich um Wünsche, Erwartungen, Befürchtungen und die zweite Frage drehte sich um Inhalte der Personalbeurteilung.

Wünsche, Erwartungen

Die Grundhaltung und das Ziel der PB muss transparent sein („Ist es eine Misstrauenserklärung oder geht es um gemeinsames Lernen“) (IP7, Z. 303 f.)

Ein „professioneller Umgang“ mit den Ergebnissen wurde gefordert. Es dürfen keine Informationen an nicht involvierte Personen gelangen (IP7, Z. 290 f.) und „persönliche Befindlichkeiten“ sollten den PB-Prozess nicht beeinflussen (IP13, Z. 27 f.).

Die PB sollte nicht zu „standardisiert“ sein, sondern sehr offen gehalten werden (IP12, Z. 26 ff.).

Die Anzahl der involvierten Personen ist zu klären. Kleine Gruppen bzw. Einzelgespräche für das Beurteilungsgespräch werden bevorzugt (zB Geschäftsführerin und/oder 1. Vorsitzende) (IP12, Z. 49 ff. u. 73 ff.; IP13, Z. 25 f.)

Die Gespräche sollten zu Zeitpunkten stattfinden in denen die Fokusperson eine ruhige Phase ihres Arbeitsjahres erlebt (IP13, Z. 50 ff.).

Mit der Urteilsabfassung und –präsentation ist es nicht getan. Es benötigt eine Weiterarbeit daran (IP8, Z. 377 ff.)

Nach einer gut geplanten Einführungsphase sollte über die PB reflektiert werden (IP12, Z. 71 f.).

Vor Beginn der PB müssen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses geklärt werden (zB was macht Geschäftsführerin, was macht 1. Vorsitzende). Dies ist offen zu kommunizieren (IP14, Z. 40 ff.).

Befürchtungen

Ein selektiver Vergleich unter den Mitarbeiterinnen wird nicht als sinnvoll gesehen (IP12, Z. 11 ff.).

Es ist offen wie bei kritischen bzw. negativen Rückmeldungen vorgegangen werden kann, wie dabei die Rückmeldung verlaufen kann (IP14, Z. 28 ff.).

In den Erwartungen gegenüber Hauptamtlichen können Anforderung nach Anwesenheit und Übernahme von Aufgaben außerhalb der Arbeitszeit stecken. Dabei ist unklar wo Angestellte sich dem verwehren können und wo nicht (IP14, Z. 55 ff.).

Themen, Inhalte

Erwartungen über was und wie zu arbeiten ist sollten im Vorhinein oder im laufenden PB-Prozess geklärt werden (IP8, Z. 375; IP12, Z. 57 ff.; IP14, Z. 14 ff.). Dazu passend muss die Verbindlichkeit von Anwesenheit für Hauptamtliche geklärt werden (IP14, Z. 48 ff.).

Austausch über Arbeiten die bevorzugt erledigt werden und über persönliche und umfeldbedingte Blockaden (IP12, Z. 54 ff.;). Austausch über Stärken und Vorlieben der Mitarbeiterinnen (IP14, Z. 40).

Diskussion über Hilfestellungen (wer kann wie helfen die Blockaden zu verringern) (IP12, Z. 56).

Ein weiterer Beurteilungsinhalt sollte das Thema Eigeninitiative und kreatives Denken für die eigene Stelle, sowie darüber hinaus, in Zusammenhang mit Stärken und Vorlieben sein (IP14, Z. 78 ff.).

Die PB sollte auf die Atmosphäre und den gegenseitigen Respekt & Umgang blicken (IP14, Z. 102 ff.).

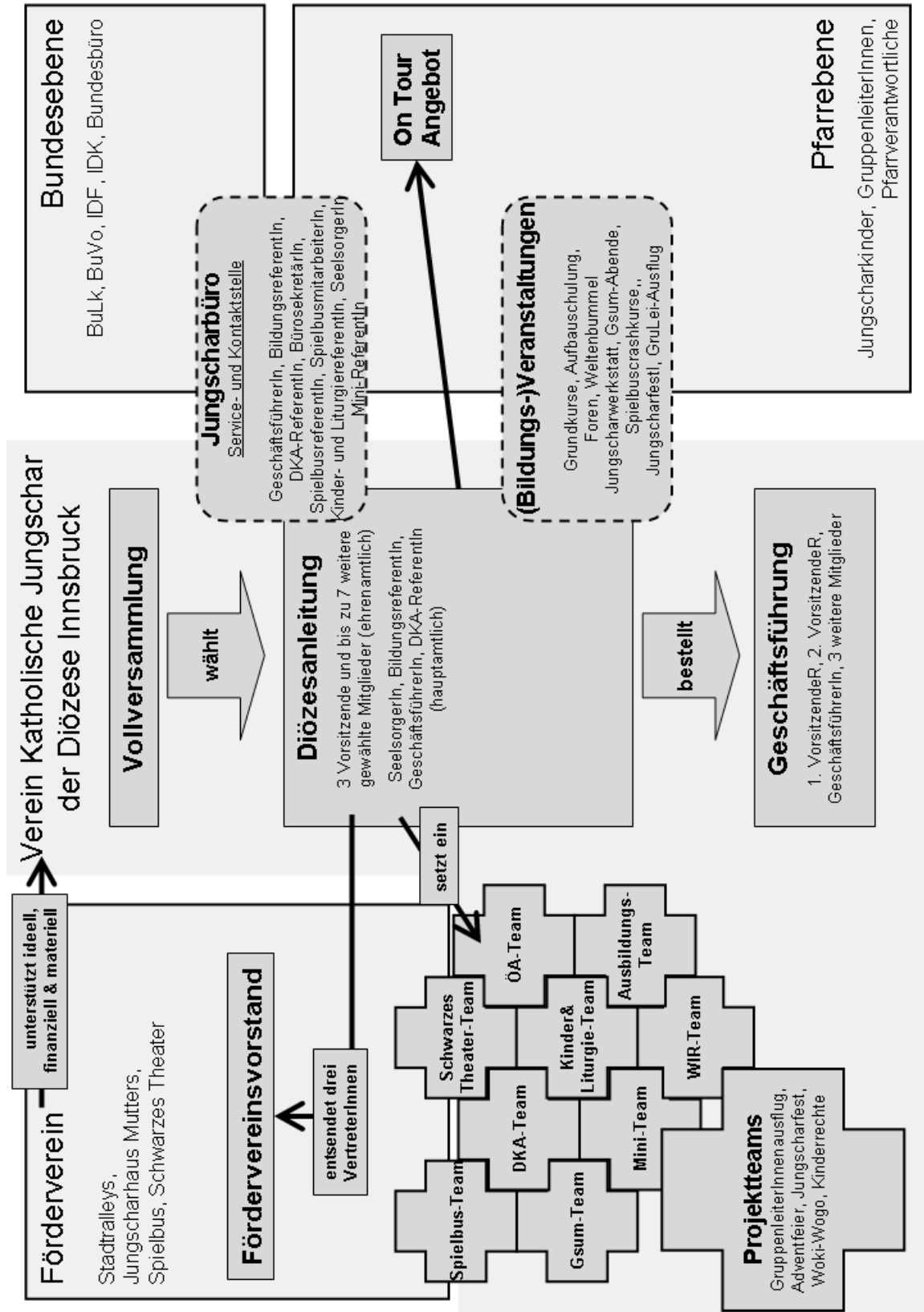
Die PB sollte Möglichkeit bieten den Führungskräften eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten zu geben (IP14, Z. 107 ff.).

Sonstiges

Bisher gibt es noch keine Struktur für bzw. keine Regelmäßigkeit von Personalbeurteilung/-sgesprächen (IP12, Z. 15 ff.).

Der Kontakt zwischen Diözesanleitung und Angestellten ist sehr minimal (IP12, Z. 17 ff.; IP13, Z. 36 ff.; IP14, Z. 37 ff.)

Anhang E – Vereinsorganigramm



Anhang F – Auszug Vereinsstatuten

S T A T U T

des Vereins

Katholische Jungschar der Diözese Innsbruck -

Diözesanstelle für die außerschulische, kirchliche Kinder- und Jugendarbeit der Katholischen Jungschar (KJS)

§ 1 Name und Sitz

Der Verein führt den Namen „Katholische Jungschar der Diözese Innsbruck - Diözesanstelle für die außerschulische, kirchliche Kinder- und Jugendarbeit der Katholischen Jungschar (KJS)“

Seine Tätigkeit erstreckt sich auf das Gebiet der Diözese Innsbruck.

Der Verein ist als ziviler Verein im Sinne des Bürgerlichen Rechts und als privater kirchlicher Verein errichtet, dessen Statuten von der kirchlich zuständigen Autorität gebilligt worden sind (can. 299 §3 CIC und can. 312 §2 CIC).

[...]

§ 2 Zweck und Tätigkeitsbereiche

Der Verein bildet die Diözesanstelle für die außerschulische, kirchliche Kinder- und Jugendarbeit der Katholischen Jungschar in der Diözese Innsbruck und gewährleistet die rechtliche und wirtschaftliche Basis dafür.

Er studiert den Gesamtbereich der kirchlichen Kinderpastoral, setzt sich für neue Tätigkeitsbereiche eigene Initiativen und führt Aktionen durch.

Der Verein ist von der Diözese Innsbruck beauftragt, die Dreikönigsaktion organisatorisch und inhaltlich durchzuführen und abzuwickeln.

In der Jungschar gehen wir von der Vision eines Zusammenlebens aus, wo Kinder und Erwachsene, Männer und Frauen, Arme und Reiche, behinderte und nicht behinderte Menschen, ... das Leben miteinander teilen. Auf dem Weg zu einer so gestalteten christlichen Gemeinschaft leisten wir unseren Beitrag zu einem geglückten Leben der Kinder.

Der Verein *Katholische Jungschar der Diözese Innsbruck* bekennt sich zur demokratischen Gesellschaftsform. Er ist keiner politischen Partei verpflichtet oder zuzurechnen.

Der Verein dient ausschließlich kirchlichen und gemeinnützigen Zwecken. Seine Tätigkeit ist nicht auf Gewinn gerichtet.

Der Verein bemüht sich, im Sinne von § 4, Absatz 4, Z5 EStG, um den Status eines so genannten begünstigten Empfängerkreises, um in den Kreis jener Institutionen aufgenommen zu werden, an die eine Spende mit Betriebs-

/Sonderausgabencharakter getätigt werden kann und die damit als Steuerabsetzposten vermittelbar sind.

§ 3 Mittel

Der beabsichtigte **Vereinszweck** soll durch die in der Folge angeführten ideellen und materiellen Mittel erreicht werden.

Ideelle Mittel:

Vorträge, Versammlungen, gesellige Zusammenkünfte, Veranstaltungen, Herausgabe von Druck- und Medienwerken und Arbeitsbehelfen, Diskussionsabende, Einrichtung von Bibliothek, Ludothek und Videothek, gemeinsame Übungen, Wanderungen, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen, Planung und Erarbeitung von Grundsätzen für die Arbeit der KJS, Studienfahrten und Hilfsmittel aller Art, die für die Arbeit der Mitglieder benötigt werden.

Materielle Mittel:

Mitgliedsbeiträge, finanzielle Unterstützung seitens der Diözese Innsbruck gemäß vertraglicher Vereinbarungen, Spenden, Herausgabe von Zeitschriften, Büchern und sonstigen Druck- und Medienwerken und Handel mit diesen, Erträge aus Veranstaltungen, vereinseigene Unternehmungen, Lotterien zum Zweck der Kinder- und Jugendberufshilfe und Freizeitgestaltung sowie zur Unterstützung bedürftiger Kinder und Jugendlicher, Sammlungen, Ausüben von Konzessionen für die Erzeugung und den Handel mit Gegenständen und Behelfen aller Art, die für Freizeitgestaltung und Einrichtung von Heimen für Kinder und Jugendliche erforderlich sind, Führung eines oder mehrerer Bildungshäuser, Vermächtnisse, Subventionen und andere Zuwendungen.

[...]

§ 11 Die Diözesanleitung der Katholischen Jungschar der Diözese Innsbruck

Die Diözesanleitung der KJS besteht aus:

- 1. Vorsitzende/r gewählt, ehrenamtlich
- 2. Vorsitzende/r gewählt, ehrenamtlich
- 3. Vorsitzende/r gewählt, ehrenamtlich
- 7 weitere Mitglieder gewählt, ehrenamtlich
- Geistliche/r Assistent/in
- 2 Jungscharreferent/innen
- 1 Dreikönigsaktion-Referent/in

Die drei Vorsitzenden bedürfen der Bestätigung durch den Bischof.

Stimmrecht haben die gewählten Mitglieder und Angestellte des Vereins. Die Diözesanleitung der KJS kann bis zu drei weitere Personen kooptieren. Diese Personen haben das gleiche Stimmrecht wie gewählte Mitglieder.

Die Diözesanleitung der KJS wird von der Vollversammlung gewählt.

[...]

§ 12 **Aufgaben der Diözesanleitung der KJS**

Der Diözesanleitung der KJS kommen alle Aufgaben zu, die nicht ausdrücklich der Vollversammlung oder der Geschäftsführung zugewiesen sind, im Besonderen:

- Vorbereitung und Einberufung der Vollversammlung
- Durchführung der Beschlüsse der Vollversammlung
- Auswahl und Anstellung der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen
- Bestellung der Geschäftsführung
- Entgegennahme und Genehmigung der Rechenschaftsberichte und der Jahresabschlüsse (Jungschar und Dreikönigsaktion)
- Beschlussfassung über die Jahresvoranschläge (Jungschar und Dreikönigsaktion)
- Angebot an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für Gruppenleiter/innen
- Herausgabe von Zeitschriften, Werkbriefen und Informationsblättern
- Herausgabe von Behelfen, Unterlagen und Materialien für die kirchliche Kindergruppenarbeit
- Zusammenarbeit und Unterstützung der Pfarren und Dekanate
- Öffentlichkeitsarbeit für Jungscharinhalte und Jungscharaktivitäten
- Mitträgerschaft und Mitwirkung in der Katholischen Jungschar Österreichs und der Dreikönigsaktion, dem Hilfswerk der Kath. Jungschar
- Organisatorische und inhaltliche Durchführung der Sternsingeraktion (DKA)
- Übernahme der vom Interdiözesanen Komitee (IDK) beschlossenen Diözesanprojekte
- Vertretung der KJS der Diözese Innsbruck in allen Bereichen, insbesondere gegenüber der Diözese
- Mitarbeit in der Abteilung Kinder- und Jugendpastoral des Seelsorgeamts der Diözese Innsbruck
- Mitarbeit in kirchlichen Gremien
- Studium der grundsätzlichen Fragen der Arbeit der KJS
- Stellungnahme zu aktuellen Fragen
- Förderung der Mitverantwortung von GruppenleiterInnen und Pfarrverantwortlichen der Kath. Jungschar

§ 13 **Die Geschäftsführung (GF)**

Die Geschäftsführung besteht aus:

1. Vorsitzende/r der Diözesanleitung der KJS
 2. Vorsitzende/r der Diözesanleitung der KJS
finanzverantwortliche/r Jungscharreferent/in
 - 3 weitere - durch die Diözesanleitung - bestellte Mitglieder
- Die GF kann bis zu zwei Personen kooptieren.

[...]

Anhang G – Abschätzung Zeitaufwand PB-Modelle

Schätzung des Zeitaufwandes für beide Modelle

jeweils gerechnet für eine Angestellte pro Periode

Modell 1: Zielvereinbarungen

Prozessschritt	Personenanzahl	Dauer pro Person in Stunden	Summe in Std.
Vorbereitung (Ziele überlegen etc.)	15	1	15
1. Gespräch inkl. Vorbereitung	3	1,5	4,5
2. Gespräch	15	1,5	22,5
lfd. Beobachtung, Dokumentation	15	0,5	7,5
			49,5

Modell 2: multiperspektivische, gemischtes Modell

kleine Variante

Prozessschritt	Personenanzahl	Dauer pro Person	Summe
Vorbereitung (Bogen ausfüllen)	19 ¹	0,5	9,5
Zusammenfassung der Bögen	1	2	2
1. Gespräch inkl. Vorbereitung (Zusammenfassung lesen)	3	2	6
2. Gespräch	15	0,75	11,25
lfd. Beobachtung, Dokumentation	19	1	19
			47,75

¹ dies sind 14 DL-Mitglieder und alle restlichen Angestellten des Büros. Dies inkludiert die Bürosekretärin und auch die beiden Angestellten des Fördervereins. Alle 3 sind nicht der DL unterstellt, sollten aber bei der Beurteilung mitwirken. Bei der großen Variante sind ca. 6 Personen als zusätzliche Beurteilerinnen aus Teams bzw. Gremien gerechnet

große Variante

Prozessschritt	Personenanzahl	Dauer pro Person	Summe
Vorbereitung (Bogen ausfüllen)	25	0,5	12,5
Zusammenfassung der Bögen	1	3	3
1. Gespräch inkl. Vorbereitung (Zusammenfassung lesen)	3	2	6
2. Gespräch	15	1	15
lfd. Beobachtung, Dokumentation	25	1	25
			61,5

Literaturverzeichnis

Monographien und sonstige selbstständige Veröffentlichungen

- BECKER, Fred G.: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen : Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme. 5. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2009
- BISANI, Fritz: Personalwesen und Personalführung : Der state of the art der betrieblichen Personalarbeit. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden : Gabler, 1997
- BREISIG, Thomas: Personalbeurteilung : Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. aktuelle Empfehlungen aus über 70 Beurteilungsverfahren. 3., überarb. und erw. Frankfurt am Main : Bund-Verl., 2005
- BREISIG, Thomas: Entloohnen und Führen mit Zielvereinbarungen : Methoden, Chancen und Risiken ; Wissen für Betriebs- und Personalräte. 3., akt. und überarb. Aufl. Frankfurt am Main : Bund-Verlag, 2007
- CROPLEY, Arthur J.: Qualitative Forschungsmethoden : Eine praxisnahe Einführung. 4. überarb. Magdeburg : Klotz, 2011
- CURTH, Michael A. ; LANG, Brigitte: Management der Personalbeurteilung. 2. Aufl. München : R. Oldenbourg, 1991
- FENGLER, Jörg: Feedback geben : Strategien und Übungen. 3., neu ausgestattete Aufl. Weinheim : Beltz, 2004
- FLETCHER, Clive: Appraisal, feedback and development : Making performance review work. 4. Aufl. London : Routledge, 2008
- GRINT, Keith: Management : A sociological introduction. Cambridge, England : Polity Press, 1995
- HEERY, Edmund ; NOON, Mike: A dictionary of human resource management. Oxford : Oxford University Press, 2001
- HORNSTEIN, Elisabeth von ; ROSENSTIEL, Lutz von: Ziele vereinbaren - Leistung bewerten : 360 Grad Beurteilung, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung. München : Wirtschaftsverl. Langen Müller-Herbig, 2000
- JÄGER, Heinz ; MITTERER, Bernd ; SACK, Norbert: Personalwirtschaft. 2., akt. Darmstadt : Winkler, 2004
- JAKOBS, Ramona: Personalbeurteilung und die Konstruktion des organisationalen Subjektes : eine Analyse von Machtbeziehungen und Machtwirkungen von Organisations-technologien am Beispiel der Personalbeurteilung. Diplomarbeit. Innsbruck, Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen. Diplomarbeit. 2010. – Aktualisierungsdatum: 2010
- KATHOLISCHE JUNGSCHEAR ÖSTERREICHS (HG.): Handbuch Jungscheararbeit. Wien, 1996
- KRESSLER, Herwig W.: Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme : Motivation, Vergütung, Incentives. Frankfurt : Ueberreuter, 2001
- LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung : Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Weinheim : Beltz, PVU, 2005

- LOHAUS, Daniela: Leistungsbeurteilung. Göttingen : Hogrefe, 2009 (Praxis der Personalpsychologie 18)
- LORSON, Heiko Nikolaus: Mikropolitik und Leistungsbeurteilung : Diskussion mikropolitischer Aspekte am Beispiel merkmalsorientierter Einstufungsverfahren. Bergisch Gladbach [etc.] : Eul, 1996
- MARTIN, Albert: Personal - Theorie, Politik, Gestaltung. Stuttgart : Kohlhammer, 2001
- NEUBERGER, Oswald: Das 360°-Feedback : Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen? München : Rainer Hampp, 2000
- OLFERT, Klaus: Personalwirtschaft. 12., überarb. und akt. Aufl. Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl, 2006
- PINDER, Craig C.: Work motivation in organizational behavior. 2. Aufl. New York : Psychology Press, 2008
- RÖBLER, Sandra: Der Einfluss von Wahrnehmungsprozessen auf die Personalbeurteilung. Dipl.-Arb. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Dipl.-Arb. 2007
- SCHETTGEN, Peter: Arbeit, Leistung, Lohn : Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozio-ökonomischer Perspektive. Stuttgart : Enke, 1996
- SCHREYÖGG, Georg ; KOCH, Jochen: Grundlagen des Managements : Basiswissen für Studium und Praxis. 2., überarb. u. erw. Wiesbaden : Gabler/Springer Fachmedien, 2010
- SPRENGER, Reinhard K.: Vertrauen führt : Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Limitierte Sonderausg. Frankfurt/Main : Campus-Verl., 2005b
- WICHMANN, Melanie: Mitarbeiterbeurteilung im Krankenhaus : Evaluation des Verfahrens der Kliniken Maria Hilf GmbH. München : Rainer Hampp, 2004 (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung 3)

Beiträge in Sammelwerken

- BETZ, Guido ; WIENECKE, Frank: 360°-Feedback : Ein pragmatisches Instrument zur Analyse und Entwicklung von Führungsverhalten. In: SCHERM, Martin (Hrsg.): *360-Grad-Beurteilungen : Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen : Hogrefe, 2005, S. 23–39
- BRÖCKLING, Ulrich: Das demokratische Panopticon : Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback. In: HONNETH, Axel; SAAR, Martin (Hrsg.): *Michel Foucault : Zwischenbilanz einer Rezeption*. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001. Frankfurt am Main : Suhrkamp, 2003, S. 77–93
- DOMSCH, Michel ; GERPOTT, Torsten J.: Personalbeurteilung. In: GAUGLER, Eduard; OECHSLER, Walter A.; KAMMLOTT, Janina (Hg.) (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 3. überarb. und erg. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2004, S. 1431–1441
- ELŠIK, Wolfgang: Personalbeurteilung. In: KASPER, Helmut (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. 4. Aufl. Wien : Linde, 2009, S. 463–499
- HEINRICH, Monika ; SCHMIDT, Angelika: Kommunikation im Management : Grundlagen und die Rolle neuer Medien. In: KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. 3., völl. n. bearb. Aufl. Wien : Linde, 2002, S. 213–253

- KLEINBECK, Uwe: Handlungsziele. In: HECKHAUSEN, Jutta; HECKHAUSEN, Heinz (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 4., überarb. und erw. Aufl. Heidelberg : Springer, 2010, S. 285–307
- KLINGNER, Yvonne ; SCHULER, Heinz ; DIEMAND, Andreas ; BECKER, Karlheinz: Entwicklung eines multimodales Systems zur Leistungsbeurteilung von Auszubildenden. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. 2., vollst. überarb. und erw. Göttingen : Hogrefe, 2004, S. 187–213
- KOLB, Meinulf: Führen mit Zielen : ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-)Heilmittel?! In: SCHWAAB, Markus-Oliver; BERGMANN, Günther; GAIRING, Fritz; KOLB, Meinulf (Hg.) (Hrsg.): *Führen mit Zielen : Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren*. 3., akt. und überarb. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010, S. 3–19
- LUEGER, Günter: Personalbeurteilung. In: KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. 3., völl. n. bearb. Aufl. Wien : Linde, 2002, S. 447–479
- MARCUS, Bernd ; SCHULER, Heinz: Leistungsbeurteilung. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2., überarb. u. erw. Göttingen : Hogrefe, 2006
- MUCK, Peter M. ; SCHULER, Heinz: Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. 2., vollst. überarb. und erw. Göttingen : Hogrefe, 2004, S. 255–289
- OECHSLER, Walter A.: Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung. In: LIEBEL, Hermann J.; OECHSLER, Walter A. (Hrsg.): *Personalbeurteilung : Neue Wege zur Bewertung von Leistung, Verhalten und Potential*. Wiesbaden : Gabler, 1992, S. 11–102
- PULAKOS, Elaine D.: Performance Measurement. In: WHETZEL, Deborah L.; WHEATON, George R. (Hrsg.): *Applied measurement : Industrial psychology in human resources management*. Mahwah, N.J : Lawrence Erlbaum Associates, 2007, S. 293–317
- SCHERM, Martin: 360-Grad-Beurteilungen : Leistung einschätzen und Kompetenzen entwickeln. In: SCHERM, Martin (Hrsg.): *360-Grad-Beurteilungen : Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen : Hogrefe, 2005, S. 3–19
- SCHETTGEN, Peter: Personalbeurteilung zwischen systemischer Kontrolle und widerborstiger Subjektivität. In: LOEWENFELD, Wilfried von (Hrsg.): *Die Beurteilung : vom Ritual zum sozialen Management im öffentlichen Dienst*. Stuttgart : Courier-Verl., 1993, S. 45–80
- SCHULER, Heinz: Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung : Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. 2., vollst. überarb. und erw. Göttingen : Hogrefe, 2004a, S. 25–31
- SCHULER, Heinz: Leistungsbeurteilung : Gegenstand, Funktionen und Formen. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. 2., vollst. überarb. und erw. Göttingen : Hogrefe, 2004b, S. 1–23
- SCHULER, Heinz ; KLINGNER, Yvonne: Leistungsbeurteilung, Zielsetzung und Feedback. In: JÖNS, Ingela; BUNGARD, Walter (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen : Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*. 1. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2005, S. 77–97
- SCHULER, Heinz ; MUCK, Peter M. ; HELL, Benedikt ; HÖFT, Stefan ; BECKER, Karlheinz ; DIEMAND, Andreas: Entwicklung eines multimodalen Systems zur Beurteilung von

Individuelle Leistungen. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. 2., vollst. überarb. und erw. Göttingen : Hogrefe, 2004, S. 133–158

SCHWAAB, Markus-Oliver: Anwendungsfelder des Führens mit Zielen. In: SCHWAAB, Markus-Oliver; BERGMANN, Günther; GAIRING, Fritz; KOLB, Meinulf (Hg.) (Hrsg.): *Führen mit Zielen : Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren*. 3., akt. und überarb. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010, S. 21–40

SPRENGER, Reinhard: Umzingelt! In: SCHERM, Martin (Hrsg.): *360-Grad-Beurteilungen : Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen : Hogrefe, 2005a, S. 361–367

Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

BORMAN, Walter C. ; MOTOWIDLO, Stephan J.: Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. In: *Human Performance* 10 (1997), Nr. 2, S. 99–109

LATHAM, Gary P.: Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. In: *Organizational Dynamics* 32 (2003), Nr. 3, S. 309–318

LOCKE, Edwin A. ; LATHAM, Gary P.: Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation : A 35-Year Odyssey. In: *American Psychologist* 57 (2002), Nr. 9, S. 705–717

MCCONKIE, Mark L.: A Clarification of the Goal Setting And Appraisal Processes in MBO. In: *Academy of Management Review* 4 (1979), Nr. 1, S. 29–40

NICKOLS, Fred: Performance Appraisal : Weighed and Found Wanting in the Balance. In: *Journal for Quality and Participation* 30 (2007), Nr. 1, S. 13–16

Sonstige Quellen und Informationsmaterial

DIN, 1505: Titelangaben von Dokumenten : Zitierregeln

DIEPRESSE.COM: Postgewerkschaft droht mit Streik. URL

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/703903/Postgewerkschaft-droht-mit-Streik>. – Aktualisierungsdatum: 2011-10-25 – Überprüfungsdatum 2011-11-29

KATHOLISCHE JUNGSCHEAR INNSBRUCK (HG.): Geschlechtsspezifische Schreibweise. In: *WIR* (2011), November/Dezember, S. 2. URL

<http://innsbruck.jungschear.at/index.php?id=689> – Überprüfungsdatum 2011-11-29

SCHRADER, Oliver: Drowning by Targets : Über den Sinn und Unsinn von Zielen. URL

www.personalmanagement.info/de/infopool/fachartikel/drowning-by-targets.php – Überprüfungsdatum 2011-11-29